Hello Kitty的秘密

Ken Belson
Brian Bremner

（美）肯·贝尔森 布莱恩·布莱纳 著
周亚南 译

40th Anniversary

Hello Kitty

The Remarkable Story of Sanrio and The Billion Dollar Feline Phenomenon



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

数字版权声明

图灵社区的电子书没有采用专有客户端，您可以在任意设备上，用自己喜欢的浏览器和PDF阅读器进行阅读。

但您购买的电子书仅供您个人使用，未经授权，不得进行传播。

我们愿意相信读者具有这样的良知和觉悟，与我们共同保护知识产权。

如果购买者有侵权行为，我们可能对该用户实施包括但不限于关闭该帐号等维权措施，并可能追究法律责任。

肯·贝尔森 | Ken Belson

目前任职于《纽约时报》，撰写日本商业、经济与政府政策等新闻。曾任美国《商业周刊》科技、金融报道主编，路透财经电视的亚洲节目部总编。贝尔森先生的文章同时刊登在《财富》杂志、《国际先驱论坛报》、《巴伦周刊》杂志与其他媒体；他也常在美国波士顿公共电视台制作的广播节目《世界》（The World）中讲评。贝尔森先生曾获日美友谊津贴奖学金，并以此深造得到哥伦比亚大学新闻硕士学位；他还从波特兰州立大学取得教学证书，拥有俄勒冈州瑞德学院学士学位。他与妻子春美目前住在东京。

布莱恩·布莱纳 | Brian Bremner

目前在美国《商业周刊》东京分社的亚洲经济部任职编辑；他曾三度荣获纽约海外新闻协会奖项，得奖内容包括1994年泰国儿童劳工的报导、1997年亚洲金融危机以及1998年对日本经济乱局的分析。他同时担任美国国家公共电台位于东京的客串讲评，并在商业周刊网站撰写每周专栏“放眼日本”（Eye on Japan）。布莱纳先生拥有密尔沃的马克特大学新闻学士学位与俄亥俄州迈阿密大学的国际研究硕士学位；他在英国谢菲尔德大学东亚研究所获得第二个硕士学位，主修日本语言与社会。他与妻子由纪、两个女儿玛莉和艾琳娜同住在东京世田谷区。

周亚南 | 译者

台湾辅仁大学大众传播系学士，美国加州艺术学院实验动画硕士。艺术创作者与实验动画导演，业余文字工作者，目前携Hello Kitty旅居洛杉矶。

Hello Kitty 的秘密

Ken Belson
Brian Bremner

（美）肯·贝尔森
布莱恩·布莱纳 著

周亚南 译



人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目（CIP）数据

Hello Kitty的秘密 /（美）贝尔森，（美）布莱纳著；周亚南译. -- 北京：人民邮电出版社，2014.10
ISBN 978-7-115-36977-2

Ⅰ. ①H… Ⅱ. ①贝… ②布… ③周… Ⅲ. ①动画片—产业—研究—日本 Ⅳ. ①J954

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第206365号

内 容 提 要

本书是对Hello Kitty的诞生成长和三丽鸥的经营策略的全景式分析记录。作者以Hello Kitty的成长进程为主线，通过对三丽鸥创始人、Hello Kitty之父辻信太郎，Hello Kitty第三代设计师山口裕子，三丽鸥欧美、日本相关运营负责人的独家访谈以及相关资料，剖释了三丽鸥的全球品牌经营策略，以及Kitty作为日本“卡哇伊”文化符号背后深切的经济与文化价值。

◆ 著　（美）肯·贝尔森　布莱恩·布莱纳
译　周亚南
策划编辑　武晓宇
责任编辑　乐　馨
装帧设计　broussaille私制
责任印制　焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行　北京市丰台区成寿寺路11号
邮编　100164　电子邮件　315@ptpress.com.cn
网址　http://www.ptpress.com.cn
北京　印刷

◆ 开本：880×1230　1/32
印张：9.25
字数：160千字　2014年10月第1版
印数：1－4 000册　2014年10月北京第1次印刷
著作权合同登记号　图字：01-2014-4928号

定价：48.00元

读者服务热线：(010)51095186转600　印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315

版 权 声 明

目录

推荐序

从哥斯拉到Hello Kitty——日本柔性国力的兴起

文 / 李仁芳

台湾某年的大学入学指定科目考试的作文题目为“偶像”。据阅卷老师说，台湾少年崇拜的偶像有苏轼、桑普拉斯、杨过、关羽、梵高等，就是没有人写政治人物。不知道那些自以为很重要、身系天下安危的政治“精英”知道后有何感想，我们倒是很高兴看到少年们高举美学偶像。

应该会有人崇拜日本三丽鸥（SANRIO）公司推出的Hello Kitty猫吧！

三丽鸥衍生出了一系列400多个不同的卡通人物，诞生于1974年的Kitty（出生地：伦敦。体重：同三颗苹果。嗜好：在森林中玩耍、练习弹钢琴和烤饼干），带来的收入占三丽鸥年销售额10亿美元的一半，算是家庭中最有出息的“闺女”。

Kitty的满月脸出现在全球两万多种商品上，这些商品中约三分之

一属于三丽鸥自行生产，其他则是获肖像权授权的产品。Kitty 被印在每一种你能够想象得到的产品上，衣服、玩具、铅笔、笔记本、书包、烤面包机、垃圾桶，甚至还出现在汽车上。以她为主角的有一份报纸、数部电影和电视节目。还有报道称，比尔·盖茨曾想出价 56 亿美元取得 Kitty 的品牌。

日本早已成为一个卡通城堡和硕大无比的图像艺术培养皿。仅是漫画，一年的产值就高达 60 亿美元，全球 60% 的动漫音像制品产自日本，SONY、任天堂、万代（Bandai）、科乐美（Konami）的游戏机与游戏甚至横行北美市场。在全球日益兴盛的娱乐产业中，Hello Kitty 是日本的代表性人物，在这一美学经济领域，日本每年的产值高达 4000~5000 亿美元，这相当于 2002 年日本国内生产总值的 10%。

可爱文化（kawaii bunka）体现在 Kitty 的表面容颜，隐藏在面具后面的是后现代欲望与幼儿妆扮风潮的独特结合，是成年人追忆童年生活的寄托。根据日本 2000 年的人口普查结果，在 6400 万名女性消费者中，有 1690 万（约占 26%）分布在 15 到 34 岁的年龄层，而在 25 到 34 岁这一代中，有 54% 的日本女性和 65% 的东京女性属于单身族，日本女性晚婚的趋势从十几年前便开始出现，这就是 Hello Kitty 与可爱风在日本能赚大钱的人口统计基础。

Kitty 在美国及部分欧洲地区的成功，推翻了创意文化产业全球化必定是“美国”的假象。有位文化人类学者正以 Hello Kitty 造成跨越国界的“想象的社群”（Imagined community）现象与象征价值为题材撰写博士论文。哈佛的乔瑟夫・S. 奈（Joseph S. Nye）在美国季刊《外交政策》上发表专文，称 Kitty 是日本“柔性国力”（soft power）的展现，彰显出日本的全球文化影响力的跃升。

像东京，现在已经成为了一个具有高度创作性的有趣城市。在东京产生的新文化，或许不像佛罗伦萨、威尼斯等欧洲名城那样底蕴深厚，但显然对于亚洲乃至全世界都有很大的影响（如《攻壳机动队》《杀死比尔》《流星花园》等）。

在灿烂的东京，日本各种“内容文化”，如动漫、游戏、音乐、服饰、艺术品乃至建筑，甚至美食、日剧，这些领域均已拥有一片天地。未来数年，甚至数十年，日本很可能得依赖这些轻薄短小、优雅细腻、精致的文明来过日子。

这些具体的内容产业创新成果，背后仰赖的是日本的美学心灵与“东京感性”（ Tokyo Amenity）。

相对于“日本感性”或“东京感性”，我们忍不住想问：我们的感性在哪里?

文化产业创新最需要感性与情感，但我们社会的感性与情感似乎在忙碌中消磨殆尽。“效率”之外还有温暖，“正义”之外还有慈悲，缺乏美学心灵的空间，美学经济创新成果的贫乏是可以自然预期的结果。

Hello Kitty 的崛起，象征着日本逐渐强盛的文化竞争力。

20 世纪七八十年代，制造大国时代的日本，以团结精神、国家优惠贷款、品管圈与通产省的产业政策干预建立起新型资本主义，自己的产品销往全世界，却不开放本国市场。当时象征日本的“文化符号”可以说是恐龙怪兽哥斯拉，它在纽约街上昂首阔步的形象，在国际上造成了不安与怀疑，就像三丽鸥创始人辻信太郎说的：“日本在泡沫经济年代赚进前所未有的大笔钞票，但却无法在世界上赢得人心。”

现在北野武在全世界造成旋风，滨崎步、宇多田光、椎名林檎、安室奈美惠以及其他 J-Pop 歌手在中国的香港和台湾地区以及新加坡等地的音乐排行榜上持续攀升，Hello Kitty、神奇宝贝（Pokemon）和日本动漫人物领衔主演的任天堂游戏在美国瓜分了一大半市场。原来日本对全球的贡献不仅是严格管理或准时送达，它还活跃了流行文化，足以成为全球创意文化产业的巨人，Hello Kitty 就是最明显的案例。

日本在世人心目中的印象，正从恐怖丑陋的哥斯拉变成可爱讨喜的 Hello Kitty，这对正想从制造大国转型成创新大国的中国来说，又有什么启示呢?

（本文作者为台湾政治大学科技管理研究所教授兼所长）

自序

20世纪70年代，我们在纽约长岛长大，妹妹曾经迷上一套新玩具：Hello Kitty的铅笔、笔记本和钱包。那是一堆既吸引小女生又能引起大人兴趣的可爱物件。最棒的是，这些东西都很便宜，大多1美元左右，我可以用当保姆打工赚的钱，买点小礼物给她。

转眼到了1994年，她来日本玩，我们去逛百货公司时，她对着Hello Kitty的展示柜笑得直不起腰来。我心想，就像施瓦辛格的《终结者3》，Hello Kitty也重出江湖了。

我从未向外人提起我们的Hello Kitty小秘密，直到2001年Wiley出版社来找我写这本书。面对这只举世闻名的猫咪，我跃跃欲试，却迟迟找不到足够的时间做进一步的规划。幸亏我以前在《商业周刊》的上司布莱恩·布莱纳极力说服并鼓励我，而且还接下了一半的工作。

合写一本书不是件易事，有时两个人的自尊相抗衡，写作风格殊

异或对彼此的不耐烦都会造成问题。和布莱恩合作倒没有这些烦恼。他不仅是一位很棒的作家，更是个体贴的朋友、机智认真的思想家。他成熟中庸的行为模式和我激进的步调互补，很难想象还有比他更合适的伙伴。

我们很幸运能和 Wiley 出版社的员工合作，尤其是这本书的草创功臣——尼克·沃尔沃克和秉持信念又鼓舞人心的编辑玛拉·玛纳哈兰。感谢保琳·佩克帮助我们找到尼克·CJ. 胡，完美地把文稿集结成书，也感谢克里斯·纽森团队协助营销工作。

值得一提的是三丽鸥总公司的米山和秀先生，从 2001 年夏天我们第一次碰面以来，他诚恳积极地提供我所要求的信息并安排访谈。辻信太郎社长以及他旗下的所有人员都非常配合，从头到尾三丽鸥都没有审查我们的访谈，或阻止我们写任何材料。

尽管我主要是利用下班后和假日的时间写这本书，但还是要感谢我在《纽约时报》的同事。虽然他们并没有直接参与这项工作，我却因为有了他们的帮助，才得以顺利地身兼两职。

特别感谢常冈千惠子小姐出色的日文翻译和勤奋的工作态度，她在动漫和出版界的知识与经验，为我提供了难得的帮助。

有很多朋友给我鼓励及建议（并保证会买我的书），家人亦毫无怨

言地支持我，即使我无法弥补那些失去的相聚时光；妹妹不停地为我注入灵感，并帮我出谋划策，寻找线索；侄女艾玛和她满柜子的 Hello Kitty 更证明了我们的观点——这只可爱的猫咪（实际上 Hello Kitty 是猫的拟人化卡通形象）的确具有全球吸引力！

我的妻子春美不但容忍我永无止尽地坐在电脑前面，还得忍受我沉溺于猫咪的世界中。她如此珍爱且支持我，远超过我所能回报，因此我将这本书献给她！

肯・贝尔森

和肯的经验不同，我从另一个角度对 Hello Kitty 着迷。以前我模糊地记得她的满月脸，却从未仔细研究过这只猫。一直到 20 世纪 90 年代后期，两个女儿玛莉与爱琳娜的出生改变了这一切，我的猫咪教育从 Kitty 宝宝汤匙、尿布、围兜和 T 恤开始。

一年又一年，层出不穷的三丽鸥产品出现在家里的每一个角落。有一年的圣诞节前夕，老婆由纪和我正在血拼最后一批圣诞礼物，我

自己掏出20美元买了一个粉红色的Hello Kitty吸尘器给小宝贝们。这并不是一次精明的消费，但我知道女儿们会因此欣喜若狂，因为她们着迷这个牌子，就连我也神奇地喜欢上Kitty了。

察觉这些动机后，我开始认真思考Hello Kitty的问题，并探讨日本人视“可爱”为美学价值的奥秘。当然，我很高兴能与肯合撰此书，因为他不仅是我有幸共事的同僚中数一数二的优秀角色，更是一位顶尖的新闻工作者，一名珍贵的朋友。

和肯一样，我也要感谢Wiley出版团队以及三丽鸥慷慨地允许我们出版这本书，还要感谢西胁直子详尽的研究，以及《商业周刊》总编辑史蒂夫·谢波德允许我接下这份工作。最后，我想将这本书献给为我的生命带来无限欢乐的小可爱——由纪、玛莉与艾琳娜。

布莱恩·布莱纳

前言

咆哮的无嘴猫

第一次前往日本的游客，无论是来自美国、德国还是中国，他们入境的第一站往往都是东京。东京是座繁忙却有条不紊的城市，遍布着办公大楼、住宅区、餐厅和成千上万的商店，将整个国家的经济实力都展现在你的眼前。街道上，拥堵的大小车辆上仿佛都坐着彬彬有礼的驾驶员，大批的上班族走出满员的电车，排队进入公司电梯，街头一尘不染，甚至连出租车司机都戴着白手套。这就像一个从不出错的完美国度。

但仔细观察一番，你会发现抢夺人们注意力的粗暴媒体战争随处可见。在这个狭小的国度里，每一个国民都很难逃离来自各式各样的符号、商标及宣传信息的轰炸。有些推销诉求拐弯抹角、故弄玄虚，广告牌上那个推荐商品的明星，大家都知道她根本不用这个产品，但也不知道为什么，这张有名的脸蛋却足以提高商品的可信度。可见，

文字不再是必需品，光靠形象也可以掌握商机。有时广告还故意设计得很讽刺，例如公共烟灰缸上印着微笑的日本商人及“过滤嘴香烟”的标志。很显然，不论来自任何媒体，日本人每天都暴露在数以千计的类似信息之下，他们往往被逼得不得不忽视这些信息，就像老婆婆走在路上，对沿街散发广告面巾纸的工读生视而不见一样。但也正因为无数的公司使出浑身解数来推销，我们可以公平地声称日本人已经成为最讲究的符号鉴赏家了。当然这也是有源头的，日本人偏好以非语言沟通模式传播信息，而且他们的文字是一系列叫作“汉字”的象形图案，加上长久的图像艺术史，从卷轴、水彩画到浮世绘版画，发展到现代漫画与动画，日本人擅长并喜欢用艺术性或非艺术性的影像来沟通。

这也就不难解释，为什么日本还创造了世上最成功的商业影像之一：一只叫作 Hello Kitty 的娴静小猫。米老鼠与史努比也许因为一连串的迪士尼卡通电影，以及连载的《花生漫画》而更有名、获利更多，但是 Kitty 猫只是一个图案，三丽鸥公司的创造者刻意避免编写她的生活背景故事，除了一些特例，他们宁愿让消费者自由揣摩 Hello Kitty 的个性。这种近乎“禅”的营销手段，有意无意间已经将 Kitty 造就为学步幼儿心目中的纯洁公主，小女生的可爱玩伴，以及成年人追忆童

年生活的精神寄托。但同时，她也被反父权的女性主义者、反消费行为的评论学者及部分商人，视为用来贩卖甜美包装下劣质商品的邪恶阴谋。

不论支持哪一方的观点，你都不能否认 Hello Kitty 代表商机，而且还是一笔很大的生意。三丽鸥有 400 多个不同的卡通人物，而诞生于 1974 年的 Kitty，盈利大约占三丽鸥年销售总额 10 亿美元的一半。她的身影出现在两万多种商品上，其中约三分之一属于三丽鸥自行制造生产，其他则是版权授予后的产物。这些商品出现在全球各大经济市场中，带来了数十亿美元的收入。她的满月脸被印在每一种你可以想象得到的产品上，如衣服、玩具还有面包机和垃圾桶，有一阵子甚至还出现在汽车上，基于她还拍摄了数部电影、电视节目并办了一份报纸，她已晋身为全世界最令人觊觎的商标。连比尔・盖茨都对 Hello Kitty 评价甚高，有报道说他愿意以 56 亿美元买下 Kitty 的品牌。

Hello Kitty 同时也代表着日本在全球日渐强盛的娱乐文化产业，这项产业每年的生产总值达到 4000 至 5000 亿美元，2002 年占日本国内生产总值的 10%①。不论是在漫画、动画、游戏，还是数十种其他媒体上，日本早已化身为一个卡通城堡和巨大的图文艺术培养皿。日本漫画一年的销售量就高达 60 亿美元，而且世界上 60% 的动画录影带都

来自日本。世嘉、任天堂和索尼瓜分掉价值数亿的美国游戏市场的半壁江山，三丽鸥、万代②、科乐美③与其他厂商也同时在玩具市场大展雄风。

借由此书，我们试图说明这些市场现象的来源，并预测未来的趋势。以 Hello Kitty 为例，解读三丽鸥如何在现代品牌建立历史上意外地发展出独创的公式，并以随处可见的讨人喜欢的猫脸创造出一个全新的商业范畴——可爱文化与消费者之间出乎意料的交集区。另外，我们也将探究为什么尽管 Kitty 来自日本，但她的品牌力量却散布到全亚洲，并在近期远征美国和欧洲。

此类转变并非单纯地缘于盲目的消费者被卷入商业消化系统中，Kitty 的成功来自于所谓“可爱文化”的崛起，这是后现代欲望与仿幼儿妆扮风潮的独特混合物，当然也是 20 世纪七八十年代诞生于日本而后传播至海外的。三丽鸥的创始人辻信太郎是开发这类市场的首批商人之一，而且极具技巧地在他的卡通人物身上挖掘出了亿万商机。

虽然 Hello Kitty 仍然很受欢迎，但她还是像其他品牌一样需要经营管理，并调整步调以维持销路，尤其这个商品形象已经有几十年历史，在某些地区，她的吸引力开始出现走下坡的现象，因此三丽鸥一如其他集团，正在筹划另类的成长渠道。也就是说，Kitty 代表着一份

令人关注且永不停歇的品牌经营研究报告。辻信太郎出生于1927年，是三丽鸥数十年来的掌舵主力，现在他即将退休，许多问号纷纷浮上台面，质疑这家公司是否能找出策略来取代他的直觉战术与个人魅力。三丽鸥如何面对这些挑战，将决定Kitty是否能继续成为世界上最广为人知的形象之一，还是她会变成猫砂，被分解到卡通垃圾堆里。

注释

①罗纳德·摩尔斯，美国加利福尼亚大学洛杉矶分校亚洲学院美日关系教授（Ronald Morse，Paul I. Terosaki CLair in U.S.Japan Relations at UCLA，UCLA Asian Institute），《全球娱乐工业战争：日本在数字文化上的力量日增》（*The Battle for the Global Entertainment Industry: Japan’s Growing Strength in Digital Culture*），2003年1月发表的文章。

②万代（Bandai），日本游戏玩具制造商，产品包括圣斗士、钢弹模型与电子宠物机，1991年在中国台湾成立分公司。

③科乐美（Konami），日本著名游戏软件商之一，销售家用游戏机软件和游戏卡带等。

CHAPTER ONE

解构 Hello Kitty

40th
Anniversary
Hello Kitty

你可能认为 Hello Kitty 和整个可爱的生活形态只不过是短暂的现象，日本的学界不会将此列入讨论，更别提那些只对产品设计、品牌建立和纯粹大量销售感兴趣的营销专家了。她算是一个流行偶像吗？肯定是的！但到头来，我们还不就只是在讨论一只毛茸茸的猫科动物，她一辈子只在乎办茶会，到全世界交朋友，这又怎样呢？这不太像哈佛商学院的研究案例，离我们想象中唯一或最有趣的文化输出品也相去甚远。谈起日本近年来新兴的超级文化和经济势力，大家比较容易联想到因《千与千寻》获得奥斯卡奖而受高度推崇的顶级动画大师宫崎骏、时尚设计师三宅一生或著名的古典音乐大师小泽征尔，这些才是日本的纯艺术，而非可爱训练营。

然而，实际上令人着迷的却是 Kitty，远观那些塑造并不断推动日本流行文化的时尚八卦风暴，备受瞩目的 Kitty 总是名列榜首。她在很多方面令人感到惊奇，最奇怪的是，一个设计如此简单的卡通人物，

只有一个大圆头加上纽扣鼻，还没有嘴巴，戴着一个红色蝴蝶结，竟然能在全球成为流行偶像，并达到广受崇拜的境界。米老鼠身具血统和怀旧因素，又附带着大量的电影、电视节目，他的出生时代及背景足以溯源至 1927 年；而查尔斯·舒尔茨从 1950 年开始在报纸上发表《花生漫画》，使得史努比成为全球连载漫画或影视媒介史上有根可寻的机智型嘲讽角色；相对地，Hello Kitty 没有这些历史因素，从 1974 年诞生以来，虽然出了几本相关的书籍和录影带，但其中的故事情节却简化到了极点，而且数十年之后她并没有在国际人物造型商品市场上有突出的表现。

直到 1996 年，她在日本的人气才出现突破性的转变，并于 20 世纪 90 年代风靡全亚洲，近期发展到美国与欧洲部分地区。目前，根据品牌知名度、版权费等多项统计，日本人物造型市场上的价值高达 160 亿美元，毋庸置疑，Kitty 已成为该领域的领导者之一。另外 Hello Kitty 还具备一种后现代特征。某位有魄力的文化人类学家在她的博士论文中解析了 Hello Kitty 现象，这篇论文名为《转化界限：象征性的价值与假想的 Hello Kitty 社群》(*Transforming The Boundaries：Symbolic Values and the Imagined Community of Hello Kitty*)。尝试着给后现代主义下一个中庸的定义，或许会激怒整个受法国影响的文学理论

界，但我们还是得这样做，以应用在 Kitty 身上。基本上，后现代主义认为世上没有绝对的真理，我们则认为那只是表面的假象，一个人如何看待事物，不论是一篇文学作品，或是为什么 Kitty 和她的双胞妹妹 Mimmy 在录影带里有嘴巴而到了货架上却没有的恼人问题，要不是深受历史或当下意识形态的影响，就是源自于社会建构的偏好、渴望或其他情结。

日本三丽鸥的设计者将 Hello Kitty 设计为出生在伦敦，体重等于三个苹果的重量，喜欢在森林里玩耍，练习弹钢琴以及烤饼干。对一般日本人来说，这些特质令人联想到英国的乡村生活，但是在同样为 Kitty 疯狂的中国小朋友眼中，她讨人喜爱的原因是因为她来自日本。其他政治及网络上的外围团体却出于各种不同的目的来绑架 Kitty，有一个网站叫作“Hello Kitty ：初学者动物权”，该网站告诉访客：“如果你这么喜欢 Hello Kitty，表示你已经准备好深入探讨其他真正的有毛动物。”然后鼓励你点击其他链接，去看一些动物活体解剖和大型农场的恶心照片[①]。天哪！那一点儿也不可爱。

Kitty 世界性的成功揭穿了文化全球化必定是“美国制造”的假象，著名的哈日族学者道格拉斯・麦克格林（Douglas McGray）于 2002 年在《外交政策》杂志上指出，Kitty 是日本在全球文化影响力和重要性

方面跃升的确切证据。日本也许受限于反战宪法而无法对海外施加军事武力，20世纪80年代后，日本的经济实力也大幅减弱，但是Hello Kitty和其他文化输出品却代表着国际政治奇才们的策略，也就是哈佛大学的约瑟夫·S.奈（Joseph S. Nye Jr.）[②]所称的“软实力”。麦克格林向Kitty致意，因为Kitty是受启发后的文化融合体，他同时也提出Kitty是日本文化天赋的标记，这股势力已经造成许多国家担忧全球化时代的文化入侵[③]。

不过其他学者倒没有这么推崇她，可爱少女Kitty的化身鼓励日本女人扮演服从的角色，女性主义者感叹时下日本少女嘴上涂着粉红色口红，头上戴着蝴蝶发箍和粉色系发带，假装出娇滴滴的声音，生气时嘟起嘴巴又跺脚，还会故意做些没意义的举动，这些其实都反映了男性文化统治并剥削女性的日本社会。Hello Kitty的形象促使女孩和年轻女性一直到20多岁都表现出顺从、娇弱和纯真，而非成熟、自信与独立。而且不可否认，这些超级可爱的小女生物品，尤其是那些被拿来炫耀的普鲁士风格学校制服，竟然还是日本色情业的畅销商品。

神奇的是Hello Kitty以一只无嘴猫的姿态，向全世界的观众发表宣言，并对不同的人传达不同的信息：从战略性的营销手段看来，至少这个品牌案例证明了说得越少就会赚得越多。

日 本 俨 如 卡 通 城

从另一方面来看，Hello Kitty 同时也传递出很多关于她出生国——日本的信息，但是想要了解其中紧紧相扣的因果关系，得先探讨日本的可爱文化。日本人敬仰所有形式的可爱，Kitty 不只单纯地代表一股短暂的流行潮流，她还是一种深植于社会与性别角色（尤其是女性）的美学价值观。所以在阅读下文之前，请先服下你的降血压药！

2003 年左右到日本旅游的人，无法不注意到他们无所不在的可爱风，除非你当时生了重病。在东京放眼望去，从电车的广告标语、店面广告牌，到数码显示屏及漫画、时装杂志等大众媒体，全都散发着同样的信息。卡通人物往往被当作兜售各式各样日本制商品的手段，许多消费品公司、金融机构甚至连政府机关，都与卡通人物签约，来突显他们的广告。每天上千名通勤者乘坐京王线来回于东京市中心与西郊区，Hello Kitty 的警告标示会提示乘客不要倚靠车门；全日空在一些波音 747 客机外面喷绘上神奇宝贝；银座的警察局看起来就像一个姜饼屋。

东京有的爱情宾馆设计得像童话王国，以小时计费，是情人幽会的场所之一；在高岛屋、新光三越等高级百货公司上班的中年妇女，会戴着“皮卡丘”和“米菲兔”的发夹去上班；在电车上不难发现有些日本企业精英正在全神贯注地欣赏成人漫画里的超可爱女英雄，以及有点类似三级片的故事情节。这些可爱风还延伸至日本防卫厅，化成宣传手册上的吉祥物——娃娃脸士兵，大概有一天我们还会看到 Kitty 出现在日本的驱逐舰上。

对于这些 Kitty 之类的可爱卡通形象，专家将其描述为“小巧柔软、像婴幼儿般、像哺乳类动物、圆圆的、身上没有手臂等附加物，或没有口鼻、没有性别，不会说话，有种无助感或呆萌感”。[④]你只需在东京涩谷或新宿这类零售业密集区待上五分钟，就会恍若置身于卡通城堡。“卡哇伊”在日本具有巨大商机，谁也逃不出这个有点超现实的卡通人物乐园，因为日本是营销的天堂，这个国家的主要大城市，如东京、大阪、名古屋和横滨，均有人口密度高、生活空间狭小的特点，这也表示日本人不论走到哪里，都会遭受可爱信号的轰炸。

一位观察家对此描写得相当传神：日本人被无数的信息轰炸，其数目远超过历史上的任何一个民族，“闪电战”一词已不足以形容其状态。数百份周报与月刊随同国际、区域和地方报纸一起发行；25 万辆

公交车和电车上张贴着上百万张海报；50 万辆出租车内附有放置传单的架子；专门用来打广告的广告牌车在街上穿梭；几乎所有的大百货公司都有自己的公共宣传系统；在银座、六本木、新宿、涩谷、赤坂、池袋或浅草，有更多的霓虹灯、招牌、闪光灯广告及电子广告牌都在传达着“买！买！买！”的信息。⑤

日　本　的　可　爱　风

日本热门的时尚杂志听信于广告商，教日本女性如何妆扮并利用节食、运动、整型手术等手段改变自己的身体，这些资讯无形中强化了可爱风潮与其价值观。如果你想要迅速一窥日本可爱妹妹的面貌，只需要从众多针对青少年时尚的杂志或有女战士的漫画书中随便挑一本即可。《卡哇伊！少女流行志》（*Cawaii!*）是日本可爱风的经典读物之一，其杂志名称来自日文的可爱“kawaii”，发行量高达 30 万份，主打 15 到 19 岁的青少年市场。另外还有一份姐妹刊叫作 *s Cawaii!*（*Senior Cawaii!*，表示较成熟的“卡哇伊”），读者群是二十多岁的女性。翻阅几期之后，就不难了解可爱的公式：封面通常是滨崎步这样

的流行女神，或是当下走红的时装模特儿，如佐田员由美，她们扮演成诱惑女郎，双唇微微张开注视着摄影机，这些模特儿往往身材削瘦，脸上化着浓浓的彩妆，身上布满服饰配件，象征某个可爱的主题，例如蝴蝶或泰迪熊等。

令人惊讶的是，*Cawaii!* 的总编辑不是女人，而是一个叫作佐藤和彦的中年微秃男子。他年近 50，20 世纪 70 年代中期曾在早稻田大学主修社会学，在那个还不存在可爱风的时代，他的愿望是成为一位有名的作家。1968 年和 1969 年，日本大学生受欧美启发，掀起激进的学生运动，他们抗议美国介入越南战争、学费上涨，并声称学校上层受贿腐败，这场运动席卷 152 个大学，造成 1 万人被捕，使整个大学体系瘫痪。然而，该运动随后在发展期间演变至难堪的地步，抗争的学生被怀疑与 70 年代早期发动爆炸和劫持案的恐怖分子——日本“赤军”有密切关系。当日本企业摆明态度，抵制任何有被捕前科或持激进政治观点的毕业生时，佐藤和彦这一代的年轻人对政治失去了兴趣，他说：“大家都突然变得对网球有兴趣。”⑥

现在，佐藤和彦忙着为读者搜集关于皮肤保养的文章、丰胸秘诀和当下的流行趋势，例如 2002 年夏季的露小腹装扮。佐藤和彦对日本青少年的可爱风如何适应反复无常的流行潮流并生存下去，感到非常

好奇。过去十年间，许多时尚风潮来来去去，大约包含以下风格：街头饶舌与嘻哈文化、冷酷的美国牛仔布风、染金发加上过度晒黑的古铜肤色、复古的70年代露肚脐等。不论怎么变，总是有一点点可爱的成分在里头，使这些趋势成为日本的独特发明。佐藤和彦沉思着说："'卡哇伊'总是浮现在流行趋势上。"

Cawaii! 的编辑过程中有个有趣的现象，那就是大部分模特都是直接从涩谷、原宿、代代木公园这些时尚区的街头召集而来的。成千上万的日本青少年每天在这些地区穿梭，*Cawaii!* 的星探选出他们认为打扮适宜的女孩子，摆姿势让杂志拍照。还有人会寄出照片，参加大规模的公开模特比赛。每一期 *Cawaii!* 都刊登200位左右的业余模特的照片，并将她们按风格分成嬉皮女孩、可爱美少女或夏日渡假女郎等不同主题。引人注意的是，不论她们穿的是比基尼还是传统夏日和服，这些女孩大多涂着亮光口红，并在摄影机前摆出超可爱的姿势，譬如夸张地嘟嘴巴，一只手指指在下巴上或皱鼻子等。佐藤和彦和许多其他人一样，认为可爱风还会在日本盛行很多年，他不觉得这有什么颠覆或不健康的地方，他驳斥女性主义者的担忧，并有他自己一套统一的理论，解释为何"卡哇伊"在日本女孩的生活中如此重要："我一点儿也不觉得她们表现得服从卑微，她们不过是想要使自己可爱，以引

起更多男生的注意。”

《安安》（*AnAn*）杂志总编辑堀木圭子认为，不同于欧美女性偏爱开放的性感美艳，日本女性比较喜欢花样年华似的可爱妆扮，她指出：“日本女人很害羞，我们不像西方国家女人一样会跟男人一起出去买内衣裤。”[7]堀木表示，可爱趋势里的中性造型也同时吸引了日本男孩与年轻男子，例如 2002 年夏天流行男生在短裤季节剃腿毛。《安安》杂志以 4 万份发行量为自豪，并主打 18 到 35 岁左右的女性市场。

金钱当然是日本可爱文化的主要动力，因为它针对女性消费者市场中相当富裕又享受快乐的那个阶层。根据日本 2000 年的人口普查，在 6400 万个女性消费者中，有 1690 万（约占 26%）分布在 15 到 34 岁，而在 25 到 34 岁这一代中，有 54% 的全国女性和 65% 的东京城市女性属于单身族。日本女性晚婚的趋势在十几年前便开始了，可爱风就是靠着这块大饼赚钱。

狂　热　从　何　而　来　？

然而这股狂恋可爱的趋势并不完全归因于三丽鸥或其他消费品公司内营销人员凭空想象出一个形象，然后再交给无远弗届的操纵性媒体，强迫推销给无辜的日本少女。在某些程度上，这样的解释好像很完美，如此一来，批评 Hello Kitty 的人士或那些认为杂志编辑和广告创意会编造洗脑阴谋的人，就有了一个明显的抨击目标，Kitty 的流行现象也就没什么神秘的了。但是如果仔细追溯源头，会发现日本的整个“卡哇伊”文化运动于 20 世纪 70 年代早期大规模爆发，其实是来自于同时代的书写和语言风潮。

英国剑桥大学的研究学者莎朗・金塞拉（Sharon Kinsella）于 1995 年发表了《日本的可爱娃娃》一文，收录在不太受关注的《日本女性、媒体与消费》（*Women, Media and Consumption in Japan*）一书中，她对日本的“卡哇伊”历史进行了最贴切、最具原创性的分析。一开头她就提出了一个非常有趣的论点，是关于“卡哇伊”这个词。很少有其他像“卡哇伊”一般如此多功能的词语，从早到晚被人们机械式

地挂在嘴上，Hello Kitty 反映出这个词所有好的定义：可爱小巧、吸引人或惹人怜爱的。连外国人到日本住上一段时间后，都会开始反射性地应用这个字，这大概是现代日语中最广为使用或最过度使用的字。（顺便一提，卡哇伊的变身字 Kawaiiso 表示悲哀、可怜或非常地不舒服。）但是金莎拉发现，20 世纪前半期的日本字典里根本没有“卡哇伊”这个字，当时表示可爱的最佳字眼是“kawayushi”，到后来演变为“kawayui”；“kawaii”一直到 70 年代才出现，这一时期，日本财富与消费者趋向型经济达到高峰。

从巩固文化的保守观点来看，日本女生从 70 年代开始感染奇怪的症状。日本小孩在中小学里花大量时间学习日本语言里的三种符号：平假名、片假名和 800 到 1000 个中国汉字，高中毕业生基本上会写 2000 个汉字。他们花许多时间练习把这些方格字写到完美的境界，每一个笔划顺序和弯度都得符合规定，直至今日，潦草的字迹仍然会引起保守的老一辈的训斥，不遵守书写规则被认为是很粗鲁无礼的。

你能想象 30 年前，当整个世代的日本女孩开始故意写变形可爱的日本字时，日本社会的反应吗？

金塞拉解释：“传统日本字以垂直的笔划组成，每一笔划都应该有不同的粗细。新的书写风格则喜欢用自动铅笔写出宽窄一致的细线条，

文章里混合着这些有个性的圆角字体加上英文、片假名和卡通图案，例如心形、星星或笑脸，新潮的书写方式虽然独特却很难读懂。这股狂热风靡全日本的中学校园，造成纪律上的问题，有些学校甚至全面禁止这样的书写潮流，用新兴的可爱字体作答试卷将被视为弃考[8]。”

如果对老一辈来说，这个叫作“burikko”（假装小孩式笔迹书写）的运动还不够颠覆的话，那么同时兴起的娃娃音风潮大概真的可以把他们气死。年轻人说话时开始故意发错音，以便让人听起感觉可爱，套用金塞拉的话，没有人比 80 年代的流行偶像酒井法子更贬低日语了，她掀起一阵叫作“法子 P 语”（Norippigo）的旋风，把每一个形容词字尾的最后音节都变成“pi”的音，譬如“快乐”的日文“ureshii”变成“ureppi”，因为这样听起来比较可爱。后来甚至有人把性俚语加入其中，例如日本童谣“喵喵叫”（nyan nyan suru）摇身变成做爱的意思。“法子 P 语”目前已经销声匿迹，但是玩弄语言以便听起来可爱的现象仍旧存在，像东京附近的中小学生把校园里的暗恋说成“爱爱你”（lub-lub-yu），就是把英文“I love you”用日本口音说得像小孩般纯真的口气。

虽然日本流行音乐（简称为 J-pop）包含了广泛的音乐类型，从男子重摇滚组合 Glay 的轻朋克风，到深情女神米希亚，唱片公司仍然主

打超可爱的少女团体与独唱女歌手，这些刚满青春期的歌星经过精心打扮穿上有点性感的服装，唱着多愁善感的泡泡糖情歌，加上一点舞步，2003年像早安少女组这样的女生团体以同样的可爱姿态打动人心，正如同五年级生是听着70年代的粉红少女组（Pink Lady）二重唱和80年代的松田圣子长大的一样。然而，松田圣子在90年代因为两度离婚，已经不在八卦杂志的可爱偶像名单中了。

便 宜 的 可 爱

可爱文化在其他富庶国家，并没达到能与日本相提并论的疯狂程度。也许是日本的饮用水中含有什么引发少女迷上可爱东西的化学元素吧。这波风向虽然到20世纪70年代才在青少年的心灵深处萌芽，但是贸易与市场调查却立刻迎头赶上，并开始开拓商机，而且到目前仍然没有一家公司像辻信太郎社长所领导的三丽鸥一样成功。

三丽鸥从20世纪60年代开始，将可爱的设计放到儿童文具用品中，然后将触角延伸到女生的梦幻日记本和圆珠笔，以及其他后来演变而成的精致商品。因为小女生喜欢买这种看起来超珍贵、价格又

不贵的小摆设给自己，或当礼物送人。但是辻信太郎发现如果要让产品甜上加甜，就得动用卡通人物，因此在接下来的数十年，一直到今天，辻信太郎指挥他的设计团队，努力做出了惊人的成果，创造了商业奇迹。长年累月下来，三丽鸥的工作室打造了一大批可爱甜美、小巧炫目的卡通形象，诸如草莓王、开心兔（Cheery Chums）、钮扣鼻（Button Nose），当然还有 Hello Kitty。尽管他和所有优秀的商人一样都致力于赚大钱，但他的手法却是不平凡的“促进社交沟通”。

关于这个促销策略，他指的是生产一系列便宜的精致商品，售价不超过 10 美元，并且可以作为大家喜欢的友谊象征物，以满足人类需要与别人沟通，进而履行社会义务的自然本能。20 世纪 90 年代初期，三丽鸥、万代等玩具商和其他从日本内外签下漫画人物的消费品公司，给日本的消费市场带来了深远影响。走进任何一个有小孩的日本家庭，你可以看见到处都是可爱的家庭用品，贴纸、圆珠笔、文具、化妆品、牙刷漱口杯、小碟子、筷子和一堆玩具与童装，每一件都在促销不同的卡通人物。“可爱”算是日本企业界突破性的商品设计，面对伴随着大量消费的工业化经济，生活脚步加快，人与人、人和自然之间的距离变得遥远，而“可爱”的设计为这种疏离感提供了解决方案；为生活增添了几许可爱，可以弥补空虚，并且为无生命的家庭用品添加了异

想和舒适的元素，现代消费者不论年龄多大都开始把幻想和幽默混合进他们的日常购物习惯中。

如果要探讨为何这股风潮会在日本爆发，有两个因素特别值得我们注意。一是在可爱的人物商品发展早期，日本小孩扮演着决定性角色。从70年代早期开始，住在东京、大阪、名古屋等大城市市中心的日本儿童都来自富裕家庭，在心灵和金钱上备受宠爱。根据90年代末期博报堂生活综合研究所针对东京一所私立高中所做的调查，学生一个月的零用钱从50美元到200美元不等，除此之外还有亲戚、家长过年给的红包。很自然地，日本小孩和欧美小朋友一样，一拿到钱就跑去买一些他们认为又酷又可爱或是媒体推销的产品。二是因为日本有着根深蒂固的送礼文化，推动着大家去购买和交换礼品，而像Kitty这样渊源已久的主角，更容易引起母亲或其他妇女的怀旧情结，以增加销量。日本有无数的送礼季节，在某些方面就像个巨大的恩惠银行，再小的慷慨举动也一定会收到回报，而且回馈还一定要比你当初付出的多。像圣诞节和情人节等西方节日，虽然很重要，但只算是次要的节日，日本年尾、年中各有一次企业交换礼品季。另外还有专门送给病人或遭受意外的人的礼物，旅游带回来的纪念品和恭贺喜讯专用的

礼品，甚至礼金、奠仪还必须装在漂亮的信封里。根据日本国民礼仪手册，收到奠仪的家属回礼的价值应当是奠仪的三分之一到一半，当然你不太会去送 Hello Kitty 系列毛巾给丧家，但是许多可爱的商品具有令人会心一笑的功能，真的很适合作为节庆礼物，或帮邻居带小孩所受的谢礼，你也可以买这些小东西当作回礼。

Hello Kitty 和小女生的威力

读到这里，有些人会想这是不是有点太夸张了，Hello Kitty 是很受欢迎，但是怎么会和 10 岁以上的人扯上关系？在美国，小女孩就像日本女孩一样喜欢可爱的东西，她们对发展社交和沟通技巧很有兴趣，并且会从流行偶像或像 Kitty 这样的品牌中找到自己的身份认同。但是一般来说，等她们到了 10 岁左右，就会开始尝试其他的打扮，并把 Kitty 忘在玩具箱底。但在日本刚好相反，对可爱的渴望延伸到初高中，甚至连二十几岁的成年女性有时候都还会把说话的语调提高，故意在男人面前或上班的地方，装出无辜的表情和幼稚的害羞。

不出所料，并非所有人都认为 Hello Kitty 及她代表的价值观对日

本社会有所帮助。从 20 世纪 80 年代末以来，文化评论家往往将可爱的美学联想成盲目的消费主义、工作道德体系的崩溃、日本年轻人的婴儿化以及战后破坏日本社会和谐的叛逆势力，并担忧传统的循规蹈矩、纪律、自我牺牲和服从威权等观念危在旦夕。1986 年东京大学毕业的著名社会学家中野治在保守期刊《政论》中发表了一篇文章表达对日本青年文化尖刻的批评，篇名为《新品种人类的社会学分析》，他对沉醉于幼稚与消费主义的新新人类感到愤怒，他说：

“谈到新新人类的人格特征，我们首先注意到他们都是‘宣告暂停的人’，这表示他们不想长大，不是他们不能，而是连试都不试。他们拒绝那些被成人社会视为常规的成熟度，而宁愿继续当小孩子，与他们上一代到了 20 岁就迫不及待要单飞的族群形成了鲜明的对比。想继续当小孩，得有富裕生活的过度保护做为前提，但是我个人认为，这样的心态更表现出他们厌恶现代社会建立的基本价值观。”⑨

虽然中野治没有针对日本女性进行直接批判，但是也暗有所指，因为他写到新兴的潮流造成日本女性晚婚，与父母同居或住在离家近的公寓里，不但花钱买奢侈品，还出国旅游，享受高级生活。年轻妇

女开始主导并推动流行文化趋势，在经济萧条的90年代，她们仍然不停地购物，社会开始对这群在岛国上过着无忧无虑生活的单身女性感到不满，因为她们对日本战后妇女角色的定义造成威胁。过去，二十几岁的年轻日本女人应该暂时在办公室上班，做一些低级的文书工作，一直到她们找到合适的伴侣为止，同时年轻女性应该熟练掌握所谓的“新娘艺术”，包括茶道、插花、烹饪、和服的穿法与保养。一位观察者综合了以上定义说：

“对年轻的中产阶级妇女而言，‘新娘艺术’不但证明她们可以成为贤妻良母，也有助于提高她们在婚姻市场上的身价，同时也让她们学习适应婚姻生活的闲暇无趣与和式极乐。”⑩

然而在此过程中，日本年轻女性却开始违背这一常规，Hello Kitty和可爱风潮满足了逃避现实的异想空间、消费主义与怀旧情结，威胁着主流意识，否认女人对社会的贡献在于相夫教子，并让丈夫在深夜专心到银座饮酒作乐。越来越多的年轻女性渴望最大限度地维持她们的独立生活，直到自己年长到不得不做决定的时候，再来想要不要养小孩这种重大的决定。日本保守派甚至在2000年发明了一个新词汇来描写二十

好几、三十出头却还没结婚生子，或还没打算结婚生子的日本女性；东京学艺大学山田昌弘教授也将他的畅销书定名为《单身寄生时代》。

这听起来像是二流的恐怖电影，但日本人口学家还真希望这只是场电影。“单身寄生虫”指的是被宠坏的单身贵族，成年后还住在家里，省下房租以便去夏威夷度假，而不做换尿布等家务事。道德家认为这些人属于懒惰鬼，日本政府也视这股风潮为日本出生率下降的主因。举例来说，1998 年的调查发现，在过去 15 年间 25 到 29 岁的未婚女性数量，上涨了 48% 到 1 倍（她们很多都与父母同住）。日本人认为除非年轻人开始结婚生子，不然他们将面临严重的困境。随着国家劳动力的老化，社会评论家已经开始建议政府发展全新的移民政策，这无疑会为日本带来极大的震撼。

那些隐居于大学里的愤愤不平的知识分子和恐惧日本未来走向的保守刊物，对“卡哇伊”文化与享受幸福的单身女性持批判态度，他们怎么也无法了解其中的幽默。不知不觉地，日本已在过去数十年中经历了少女势力的兴起，而 Hello Kitty 作为象征形象引领着这股风潮。不可否认的是日本男人掌控着政治权力与经济结构，然而享受着无上的个人自由的却是都市中无牵挂的上班族女性。在高度发展的社会里，她们在不同的工作间游走，经常出远门去旅行，并可自由支配所得，

购买 Gucci 包包等奢侈品。Hello Kitty 与可爱乃至随性的消费行为强调的是无忧无虑和快感，在这个概念上，Hello Kitty 可以算是一种恐吓，就像反对党手里的炸弹一样，威胁着既有的价值体系。

但是日本小女生不过是为了一时好玩，对一些人而言，真的纯粹只是喜欢可爱的东西。2002 年 2 月，《纽约时报》的时尚编辑艾米・斯宾德勒（Amy M. Spindler）声称东京超越纽约、米兰或巴黎，登上了国际时装之都的宝座。这一评价倒不是根据交易量、设计师、相关行业、模特密集度或媒体焦点等因素，而纯粹是因为日本社会深度醉心于短暂不定的流行市场。日本消费者具有一种特殊的天分，他们可以很快地引进一波接一波的国际流行趋势，接着蜕去它们挟带的政治或其他反抗诉求，然后融入“卡哇伊”的价值，继而创造一股属于他们自己的截然不同的时尚宣言。斯宾德勒为此感到惊奇，她说：

“伦敦的朋克或摩登族、纽约的饶舌歌手，深深影响着日本首都街头的时装风潮，但又一点也不像朋克或饶舌，因为东京的时尚趋势里没有一丝政治的味道。当朋克运动初抵日本时，纯粹只是流行，嘻哈运动与叛逆一点关系也没有，中性装扮与女权也毫无瓜葛，如果你问女孩们为什么打扮成这样，她们会说：‘因为这样很可爱！’为什么会有

这么多的服饰风潮却不带一点青少年的愤怒？因为它们是快乐的衣服，因为它们很‘卡哇伊’！”[11]

亲善大使 Kitty

Hello Kitty 代表着纯真、善感、和谐的“卡哇伊”价值观，对三丽鸥创始人辻信太郎这样的人而言，其实有点反映了现今日本社会希望在世界上扮演的角色。也许是受童年和个性的影响，辻信太郎是一位真诚的理想主义者，他认为日本就像 Kitty 一样在内心深处想赢得大家的爱、信任与尊敬，他说：“日本在泡沫经济年代赚取了前所未有的大笔钞票，却无法在世界上赢得人心。”[12]实际上，日本制造业在七八十年代逐步领先全球，却不太开放进口，为此西方将其视为威胁；另一方面，日本则凭借美国所不及的团结精神、中央优惠贷款、品管圈（QCC）与政府干预建构了新型的资本主义。当时象征日本的不是 Hello Kitty，而是怪兽哥斯拉（Godzilla），更糟的是哥斯拉在街上昂首阔步的形象在国际上造成了反感，让人感到不安与怀疑，最简单的例子是迈克尔·克莱顿（Michael Crichton）[13]在他的科幻惊悚小说《旭日东

升》里，以接近种族歧视的口吻描述日本社会与商业界。

日本的泡沫经济和大日本优势的论调到后来以悲剧收场，90 年代的日本，经济萧条，政治腐败瘫痪，并担忧中国不断攀升的经济能力，软弱的银行业和失败的政策使日本饱受美国及其盟国的威胁。然而总是被人嘲讽为举世无双的闭塞岛国文化，在这段期间却开始展露头角。北野武给欧洲带来一阵旋风；安室奈美惠和其他 J-Pop 歌手在新加坡等地的音乐排行榜上持续攀升；Hello Kitty、神奇宝贝、卡拉 OK 和日本漫画人物领衔主演的任天堂电玩在美国瓜分了一大块市场。原来日本对全球的贡献，不仅是严格管理或准时发货，还包括活跃的流行文化，这让日本足以成为国际商场上的巨人，Hello Kitty 就是最具代表性的案例。总而言之，引用麦克格林在之前的同篇文章中的一段话：

在过去阴郁萧条的十年间，日本已经逐渐练就了传播大众文化的功夫，同样的技巧也造就了美国在全球的强大势力。如果日本可以重振其经济实力，年轻一辈可以自信地坚持他们的价值观与传统，东京便可轻而易举地恢复它在 19 世纪初昙花一现的光辉，重回那个经济文化大国的时代。

日本是否能达到麦克格林所形容的自信状态，并维持经济稳定，可以另写一本书，但是我们的确不能忽视日本逐渐增强的文化竞争力。Hello Kitty 似乎与日本人目前的心情相符，日本不算是世界强国，又受限于反战宪法，但是他们开始致力于在国际上推动和平。美国“9·11事件”后，辻信太郎亲自签署了一部动人的歌舞剧剧本合同，Hello Kitty 在三丽鸥彩虹乐园（三丽鸥在东京郊区经营的主题乐园）扮演起和平使者的角色，故事一开始，装扮成典型美国人、中东人、欧洲人和中国人的演员打成一团，接着 Hello Kitty 跳着可爱的步伐进场，并唱出一首关于友谊的歌曲，从此化解所有的纠纷。

综合上述所有现象，令人不解的是 Hello Kitty 以如此简约的形象和信息，如何产生这么多的涵义：讨好人也激怒人。我们也许很难预测她在 50 年后还会不会出现在各式各样的摆设或消费品之中，但是她的确说明了为什么有的国际品牌可以成功，有的却消声匿迹。要追根究底了解她至今的成功途径，我们必须突破传统的营销概念中对品牌经营的定义，并仔细思考文化如何在身心层面上跨越国界进行传播。Hello Kitty 具有强大的牵引力，不论你从那个角度看她，她都是一只深奥的猫咪。

注释

①Hello Kitty 初学者动物权网址为 http://geocities.com/ripnona/Hellokitty.html。

②译注：约瑟夫·奈（Joseph S. Nye, Jr）曾任美国国际安全事务的国防助理，现任哈佛大学的公共关系教授及肯尼迪学院院长，他的著作包括《美国势力的矛盾窘态》（*The Paradox of American Power*，纽约：牛津大学出版社，2002 年 1 月）并编有《为了人民：我们可以改善公共服务吗?》（*For the People: Can We Fix Public Service?* 华盛顿：The Brookings Institution，2003 年 7 月）等书。

③道格拉斯·麦克格林，《日本的国民酷值毛额》（*Douglas McGray, Japan's Gross Nationol Cool*），《外交政策》杂志，2002 年 5/6 月刊。

译注：此篇文章曾被《时代周刊》杂志亚洲版作为封面报道，专题探讨日本的流行文化如何影响全球的经济效应，"国民酷值毛额"一词因此成为东京街头的新名词。"70 后"的麦克格林为许多知名杂志撰写关于社经、国际关系、科技与设计等议题，个人网站为 http：//www.douglasmcgray.com/。

④莎朗·金塞拉，《日本的可爱娃娃》一文收录于《日本女性、媒体与消费》（Sharon Kinsella，*Cuties in Japan, Women, Media and Consumption in Japan*，ed. Lise Skov & Brian Moeran，檀香山：夏威夷大学出版社，1995 年），第 224 页。

⑤科林·都柯伦,《小巧可爱大卖点:日本游戏与玩具的营销》(Colin Ducolon, *Small and Cute Sells: The Marketing of Toys and Games in Japan*, 1999)。这篇经济广报文摘网址为http://kkcfellowships.ncss.org/1999articles。

⑥佐藤和彦,*Cawaii*!少女流行志总编辑,个人访谈,2002年6月12日。

⑦堀木圭子,《安安》杂志总编辑,个人访谈,2002年6月12日。

⑧莎朗·金塞拉,第222页。

⑨中野治,“新新人类的社会学分析”(Shnjinrui Genron),刊载于《政论》(*Seiron*),1986年11月。这篇文章后来被翻译并刊登于1988年的《日本回响》(*Japan Echo*)第15卷。

⑩丽莎·史柯夫与布莱恩·莫锐恩,《躲在微光里》(Lise Skov & Brian Moeran, *Hiding in the Light*)收录在《日本女性、媒体与消费》,第25页。

⑪艾米·斯宾德勒,《你有收集癖吗?》(Amy M. Spindler, *Do You Otaku?*),《纽约时报》,2002年2月24日。译注:Otaku意指有特定收集喜好的人,尤其是漫画动画类收集癖者。

⑫翻译自辻信太郎,《三丽鸥的秘密》(Shintaro Tsuji, *Kore ga Sanrio no Himitsu Desu*,东京:Fusosha出版,2002年3月),第36页。

⑬迈克尔·克莱顿(Michael Crichton),美国著名的畅销科幻小说家,作品《侏罗纪公园》《刚果惊魂》《桃色机密》与《旭日东升》均被改编为卖座的电影。

CHAPTER TWO 『卡哇伊』之神



40th
Anniversary
Hello Kitty

流行偶像和运动明星练就了一身接受媒体访问的功夫，辻信太郎也不例外地学会了如何以最智慧的答案，回答最简单的问题。辻信太郎是三丽鸥株式会社的社长与创始人，接受采访时，面对无聊的问题他没有抱怨或发怒，反而让访问者觉得他仿佛是第一次被问到这样的问题，这位精明的经营者其实像小孩般害羞，多年来的训练，早已让他的每一个答复听起来及时又合理。

他被问到：“为什么 Hello Kitty 这么流行？”这个问题有点像是在问为什么小孩子会喜欢米老鼠或史努比。天知道为什么！所以辻信太郎谦逊又疑惑地说，他一点也不了解为什么一只头大身体小又没有表情的卡通猫可以有价值 5 亿美元的身价。一个花了 3 年推销这只猫的人，怎么可能会不知道？访问者察觉他可能是在假装无知，所以继续试着追问出更坦白的答案。辻信太郎也预想到了接下来的问题，他说这么多年来，Kitty 都没有改变她的长相，大家不分年龄地喜爱这只猫咪，

因为她软绵绵的，又有令人放松的颜色，白、红与粉红，配色恰到好处，姿态简单却很引人注目，空空的脸又没有嘴巴，创造了一种舒适感，你可以把她想成任何你想要的样子。

记者点点头同意，心里却还是一堆问号。三丽鸥的仓库里有另外450种长相类似的卡通动物，然而却没有一只像Hello Kitty一样成功地卖到40个国家和地区，出现在诸如从钢笔到面包机的2万多种不同的产品上。

辻信太郎仿佛在思索着更具体的回答，他搬出“社交沟通”（Social Communication）理论：买可爱漂亮的礼物送给朋友，以消除生活中的摩擦，并增进友谊。在这种情况下，Kitty无害的魅力化身为磁铁，吸引了大家的购买欲。除此之外，Kitty在市场上已经快30年了，很多跟她一起长大的女性想要追忆青春的时候都会回来找她，身为人母的她们也会买印着Kitty的毛毯和壁纸，点缀小孩的卧室。

“我们家小Kitty长久以来不断地受到关爱，就足以证明友谊真的是恒久远的东西。”他说。①

最后辻信太郎终于回答完了第一个问题。这个简单的卡通造型如何成为世界上最独特且最流行的偶像？一半是商人一半是坚信者的辻信太郎，他的回答令人惊讶，因为他的直觉告诉他不要去探索为何会

有这般好运，可以把一个卡通图案变成世界级品牌。75岁的他仍然用谦虚的态度看待一生的成就，怀着惊奇的感觉。

“三丽鸥在这35年内生产了450个卡通人物，”辻信太郎说，“但是说实在的，只有一个获得了真正的成功，那就是Hello Kitty。最久的卡通造型在市场上维持了7年，而Kitty打破了这项纪录，我压根不了解为什么Kitty可以撑这么久。”②

虽然这些答复不是什么可以解释因果循环的宇宙魔力，但辻信太郎还是有很多值得引起关注的地方。他与他创业43年并在东京设置总部的公司，不仅花了数十年的功夫发展Hello Kitty，还时刻守护着她，他们像保卫天使般看护着这一容易被复制的艺术品，除了不遗余力地营销外，还使出浑身解数打击盗版，打击偷用肖像的艺术家与网络上的“窃贼”。

在摇着这棵果实茂盛的摇钱树的同时，他们仍用心经营着她的形象，因为昙花一现的流行风潮往往与其只有一线之隔；另外还要确保她在各式商品上的出现频率，从文具到洗衣机，绝不可以把她放在劣质商品上而自贬身价。“就像吹气球一样，”辻信太郎说，“你一直吹一直吹，总有一天会爆掉。”③

辻信太郎与他的公司在这小心翼翼的步伐中展现出极高的能力。

日本处处充斥着新的信息，所以没有相当的能耐是很难生存的，而在日本 167 亿美元的人物造型市场上，三丽鸥是最大的公司[④]。辻信太郎从 40 年前开始倡导使用卡通人物的版权和注册商标，进口美国卡通人物和玩具，如芭比娃娃、贝蒂娃娃以及顽皮豹[⑤]，并同时开发他自己的设计。三丽鸥还把 Kitty 和她的朋友们带到你身边，在亚洲和北美洲产生了极大的影响，并不断地往欧洲与南美扩散，由此 Kitty 成为日本的亲善大使，是最众所皆知的日本文化输出品之一。这个猫咪品牌如此珍贵，连微软董事长比尔・盖茨都通过中间人出价 56 亿美元想要取得 Hello Kitty 的品牌[⑥]，虽然微软否认了此传言，但无论如何，辻信太郎对这个提议是一笑置之并加以婉拒。[⑦]

尽管 Hello Kitty 现象在 1974 年悄然出世，接着首度崛起，消失后于 90 年代再现，但这些都非侥幸成功。辻信太郎以他的先见之明与智慧，将这只猫的原始概念提升到难以预期的高度，并像许多成功的企业家一样，他不畏惧实验，也不被失败击退，反而以此为鉴卷土重来。

然而要达到今天这个地步，如同所有的企业家一样，辻信太郎需要充满动力，要想以无限的热忱去推销 Hello Kitty，他不但要爱这个产品，还得在其中找到意义，他的确做到了这一点。Hello Kitty 和许多周边产品都是辻信太郎生活的产物，事实上，很少有公司的创办人与其

产品像辻信太郎和 Kitty 一样亲密，在领导三丽鸥的四十多个年头里，他不断地通过传播 Kitty 的爱与欢乐，来驱除空白童年的恶灵，他善良的天性与乐于社交（不太像日本人）的友善态度，与 Kitty 永无止尽的欢乐目标相符合。

这两者紧紧相系到甚至互相照应的程度，当然这是暗喻。辻信太郎像艺术家般冲动，在企业管理上爱冒险，过分地信任股市，这些也经常给公司带来财务负担，但 Kitty 比任何同事都忠心，总是尽到她应尽的朋友义务，帮助辻信太郎渡过难关。

这样说并不是让我们要忽视辻信太郎的直觉与他灵活的商业头脑，而是建议如果我们想知道这只无嘴猫有多厉害，真的得先了解辻信太郎本人以及他一生的波折起伏，看看这些因素是如何推动 Kitty 的诞生并晋升为国际明星的。换句话说，我们得从头开始探究辻信太郎的一生，并从中寻找任何与 Hello Kitty 有关的蛛丝马迹。

四　肢　与　头　脑　发　达　的　山　梨　县　人

与其他国家相比，日本国民对自己的出生地有更强烈的认同感。这个狭窄的岛国约四分之三的面积是山地，所以在高铁和飞机还没出现的年代，许多地区在地理与文化上都独树一帜。日本的中古时代其实是一群领主分据各地，数世纪以来，为了守卫他们的山区城镇、小海湾或低凹平原，而打着激烈的内战。甚至到现在，每当日本人谈起他们的家乡时，仍然会立刻情绪高涨起来，言词之间透露出家乡口音，并聊起他们最喜欢的家乡菜。

随着电视等大众传播媒介的出现，以及人口从郊区往大城市迁移，侵蚀掉部分地域性骄傲，然而辻信太郎成长于这些变化发生之前，所以在许多方面他仍然保持着其出生地的特征。

1927 年 12 月 7 日，辻信太郎出生于日本山梨县甲府市，当时的日本社会仍然阶级分明，到第二次世界大战日本战败时，阶级制度才宣告终止。山梨县地属内陆，大都是高山地形，并且是日本地势最高，最受崇敬的富士山所在地。东面与南面分别紧邻繁荣的东京与横滨，

由于缺乏临海港口，其行政区被孤立成一个制造业中心。贫瘠的土地使得稻田耕作更加困难，如果想要在山梨县生产任何东西，套句老话：你要不就得身体强壮，不然就得很聪明。

身体强壮的人在这片土地上养蚕、种植水果和其他昂贵的物种，他们的理论是：如果你要在这鸟不生蛋的地方辛苦劳动一整天，还不如种些昂贵的东西。另外，山梨县最优秀的壮汉也享誉全国，成为最佳的保镖人选，这得归功于他们努力耕作的习惯与忠诚的天性，据说有些山梨县人还受雇保护黑社会老大。

另外一些人则运用他们的智慧变成商人。日本有三个著名的商人集团，其中一个来自山梨县，另外两个是大阪的售货商人与滋贺县（邻近京都）的“近江商人”（近江是滋贺县的旧称，近江商人在流通不发达的时代，积极地到日本各地推销大米和其他生活日用品，而获得了巨大的财富）。辻信太郎则继承了山梨县的传统，不怕风险，开拓新战场，被击倒后也会立刻站起来。

根据辻信太郎的自传，他的童年一点儿也不美满[8]。他出生于山梨县的一个富裕家庭，他们属于三枝家族，其家谱至少可以追溯到五世纪前[9]，他母亲在甲府市中心经营三家传统旅社，辻信太郎并没有多谈他母亲的营业状况，只说生意不错，而且母亲的家族在地方上很有名望。

奇怪的是，辻信太郎的父亲在他重述的家庭历史里，扮演着一个很不起眼的角色，他不太记得父亲到底怎么了，只记得他从来没赚什么钱[10]，等辻信太郎到青春期时，父亲已从记忆里完全消褪，大多数人称此时的辻信太郎为孤儿。辻信太郎有一个弟弟和一个妹妹，身为长子的他，在家里像个王子。日本人通常对儿子宠爱有加，整个家族的期望都落在他们肩上，尤其在这个父亲常常缺席，母系家族主导的环境里，他大概比普通男孩更备受关爱，辻信太郎提到小时候家中的用人对他唯命是从。

尽管童年的生活如此奢华，但大部分时候辻信太郎却很孤独。他几乎没提起什么朋友，也很少有快乐的回忆。据辻信太郎描述，他的母亲虽然仁慈，却很严格，要求他在家里玩，并只准他去书店，渴望友谊的辻信太郎有时候会谎称要去书店，其实是绕道去和邻居小孩玩日本牌。

辻信太郎说自己小时候孤独而且害羞，很难交到朋友，但是有两件事令他记忆深刻。一是有一次老师叫他带东西到学校去捐给穷人，他带了米和旧衣服，并帮忙分发给穷人；还有一次，他捡到一些收集卡，送给另外一个小男孩，小男孩脸上的笑容让辻信太郎明白，不论礼物有多小、多便宜，送东西给别人是赢得友谊的好法子。他写道：

“我不记得当时的感受，但是有种印象很深刻：我可以通过送礼物来取悦他们。”[11]

繁　华　生　活　烟　消　云　散

到了人生的第 13 个年头，辻信太郎的生活保护伞随着母亲的去世而化为乌有，父亲也随之消失。就像所有的孤儿一样，日本的孤儿也没有好日子过，通常他们被硬塞给不情愿的亲戚，然后亲戚就把所有的气出在这个本该接受照顾的小孩身上。不然就是遭受孤立、欺侮，甚至被遗弃。日本的直系家族系统以男性继承人为主轴，因此没有生父作为靠山或担保人的孤儿，将永远背负着难以克服的羞辱。

当辻信太郎搬去阿姨家住时，情况一点也没有好转的迹象，原本就已经很自闭的辻信太郎，在她的漫骂和批评下更显孤单。她越欺负他，他就更沮丧。最惨的是，当时第二次世界大战正在进行着，食物与基本的生活物资都很缺乏，辻信太郎又几乎没有跟他年龄相仿的朋友，他觉得自己是家里的负担。“我被看作是一个毫无用处的小孩，”辻信太郎说，“一天到晚挨骂，最后我变成了一个敏感忧伤的小孩，无

时无刻不在观察阿姨的心情。也许是因为如此痛苦与悲伤，我对希腊神话世界很有兴趣，而且强烈渴望诗与文学的熏陶。”[12]

到了1945年，辻信太郎面临着可能被应征入伍的窘迫，为了躲避征召令，他进入桐生高等工业学校就读。桐生高等工业学校是现在位于东京北边的群马大学工学院的前身。他在学校学习如何制造糖精等人工甜味剂、肥皂、日本烧酒和其他必需品，这些技能帮助辻信太郎开创了他的企业生涯。

随着战争结束，辻信太郎和所有日本人都豁免于过去长久以来的军事独裁压迫，日本人的生活有了新气象。17岁远离家乡的辻信太郎也在此时乘机卷土重来。

战后随之而来的物资短缺是众所周知的，窘迫的经济状况使得稻米、纸张，甚至连工作机会都很稀少[13]，然而辻信太郎却证明了他是一个可以化废墟为市场的精明商人。他在学校的实验室内大量生产肥皂和其他商品，拿到黑市贩卖，虽然他在自传里掩饰了其中的细节，但提到这批买卖足以让他积蓄一笔小财富。尽管今天的社会不鼓励这样的交易，然而在战争结束后，黑市的出现是很平常的现象，有时甚至是生存的唯一途径，在这点上，辻信太郎证明了自己的确很有能耐。

当然他逃不过阿姨尖锐的眼神，她指责他以狡猾的手段做生意，

并控告他是罪犯，已长大成人的辻信太郎不理会她的骚扰，并继续赚钱，在吃喝玩乐中念完了大学。

后来，辻信太郎像同时代的很多年轻人一样罹患肺结核，欢乐生活宣告中止，他回到甲府市的老家养病，花了好几个月才康复。1947年，辻信太郎从桐生的化工系毕业并拿到文凭，亲戚们还是担心他会像以前一样到处游荡，于是说服他去申请一份公务员的工作，以便进入正当的政府机关。经过一连串严格的考试，他考上了山梨县县政府的一个职位，并将此归功于他的年长亲戚，因为他们帮助他进入了这个当时被视为神圣且前途光明的行业。

辻信太郎得到一份文书工作，他称之为“童年后的第二困境”。每天计算保险费与统计数据，对他来说是无聊到近乎折磨的地步。他的数学很好，很快就发现了一个可以让繁复的计算过程简单化的方法，并发明了一套费率表，让长达一个月的工作缩短到几天就可完成。多出来的时间他就想办法找乐子，把报纸倒过来看，或翘班去打弹子球。这种“恶劣”的工作态度在他的人事评估报告上一览无疑，不出一年他就被解雇了。

当辻信太郎感觉到他的第一份工作即将告终时，去参加了一个内部考试——到商业部门当讲师，他考试及格并有机会在县府厅内任教，

但这份工作同样激不起辻信太郎的兴趣，他急着想要一份可以直接看到成果的工作。不知道是靠家里的关系还是好运，县长天野久志[14]竟然邀请他加入他的幕僚。辻信太郎开心地接受了这份负责推广山梨县特产的工作，随后在东京设立办事处。他的街头式机智与热忱引起了县长的注意。

密 谋 逃 跑

在这段期间，也就是 20 世纪 50 年代，辻信太郎与靖子结婚，并生下他们的独子邦彦[15]。辻信太郎的自传里几乎没有提到他们，这是因为日本企业家通常不喜欢公开他们的私人生活。

回到办公室，辻信太郎仍然不感到满足，虽然他在商场上胜人一筹，但是推销蔬果、丝绸的新奇感早已消耗殆尽，最后面对该职位他激情全无，失去了能力，也不愿意再为老板卖命，所以进入行政机关的 11 年后，他决定辞去这份政府工作。他的大胆作为令当时的日本人瞠目结舌，尽管日本的情况比战后几年有所好转，但基本上还处于挣扎的阶段，因此官方工作备受重视，因为有稳定的收入和丰厚的抚恤

金，退休之后出路也很多。一般人都认为，一个人除非是疯了，不然不会在有妻小的情况下，丢掉这么好的工作。

事实上，辻信太郎的上司并没有批准他的第一份辞呈，他怕失去一个宝贵的员工，另一方面也担心不守规矩的前雇员会丢他的脸，造成他的声望下滑。最后他还是妥协了，准许辻信太郎离职，但开出了一个条件。由于当时正逢再度竞选，县长叫辻信太郎去租一架飞机，飞过行政区上空，散发诽谤对手的传单，事成之后，辻信太郎可得到35万日元，相当于当时两年的薪水。辻信太郎接受了这项魔鬼交易，但是在最后一秒钟被拯救，因为所有的迹象都显示县长绝对会赢，所以取消了这项行动，而辻信太郎烧掉所有的传单，并把钱还给县长，被获准于32岁辞职。

辻信太郎的前老板为了保住面子，大力协助辻信太郎创业，给他的第一个公司——山梨县丝绸中心股份有限公司投入了一大笔资金，县长、副县长和其他官员共投入了25万日元，辻信太郎将他所得的政府退休金和存款加进去，把资本额提高到100万日元，在当时来说算是一笔庞大的金额。1960年8月，他正式开始了企业家生涯。[16]

山 梨 县 丝 绸 中 心

虽然公司刚开始时很兴盛，但和许多年轻的公司一样，并不稳定。早期，一个客户欠了 500 万日元（约 4 万美元）未还，造成公司濒临破产。为了东山再起，辻信太郎和他的员工走出办公室，到人群密集的公共温泉外面，在露天市场贩卖他们的丝绸商品。最后，公司终于填补了这笔亏损，并提供了足够的发展空间，辻信太郎于 1962 年将业务扩展到橡皮制海滩凉鞋上，他想让这些平凡的商品变得更为突出，于是在凉鞋上加了朵小花作为点缀，这款"东方凉鞋"果然颇有人气，并在短期内收到来自海外的订单。辻信太郎没有忽视这个现象带来的信息：只要在设计上稍作改变，就可以把日常用品变成名牌商品，快速提高销量。于是他如法炮制皮夹、拖鞋及其他产品，但这次在上面加上了草莓图案，他解释："如果你赋予产品更多附加价值或设计，它们会以完全不同的原因吸引消费者。"[17]

这项发现使辻信太郎更有勇气，当草莓设计的行情下滑后，他开始改以樱桃加入阵容，但结果却是一场惨败，这又给了他一个教

训——不管是水果、动物或颜色，同样的种类并不是每次都有用，虽然多年以来在三丽鸥草莓图案一直保持着固定的销路。辻信太郎努力寻找原创性设计，也就是今天所说的“附加价值”更高的设计。他委托水森亚土等著名画家创作卡通人物，然后把这些设计拿去印在咖啡杯、盘子和其他陶制品上，后来他以 Hello Kitty 重复同样的过程不下数千次。

但是有个问题一直困扰着辻信太郎，那就是他得付版税给画家，其他公司没有著作权却可以随意使用他们的作品。他说：“如果我们有自己原创的卡通人物，也许可以在著作权上做文章，发展出一门新生意。”⑱这些商品或许能成为“金鸡蛋”，为公司带来稳定的收益。辻信太郎知道著作权不像专利，自申请之日起有效期仅为 15 年，通常不能更新，著作权的保护作用可以持续到作者去世后 50 年（有时候是 100 年），而且著作权比较容易跨国应用。为了利用这个优势，他必须先建立起公司专属的设计团队，以便大量创作这些卡通人物，20 世纪 60 年代中期他开始着手推动这项任务。

20 世纪 60 年代对日本来说是个爆发性的年代，每年的经济成长速度约 10%，再加上战后积累的经济财富，日本开始实行对外开放。1964 年东京主办夏季奥运会，同时撤销资本额限制，以鼓励海外投资，喷

射客机使得跨国旅游更加方便。在海外日本出口商以电晶体收音机、电视和汽车而声名大噪，而诸如电影、衣着、音乐与艺术等外国文化与风潮则渗透到日本，使得长久以来象征着这个国家的岛国个性开始崩解。

辻信太郎像很多日本商人一样热切关注海外市场的动向，在卡通人物商品工业里，没有比美国更好的商场，尤其是好莱坞。他一生的梦想之一是会见华特・迪士尼，但是直到 1969 年迪士尼去世后，他才首度拜访美国，所以这个愿望永远无法实现。辻信太郎同时也是查尔斯・舒尔茨的漫画迷，他得以于 1970 年与这位《花生漫画》的创造者见面，并且取得授权，出售舒兹最著名的卡通人物——小猎犬史努比的相关商品。

同时他也从霍尔马克卡片公司的总裁与创始人乔伊斯・霍尔那儿得到了宝贵的建议[19]。辻信太郎惊喜地发现，除了他已进军的贺卡业外，美国的卡通人物商品市场其实还处在未开发的阶段，迪士尼有一个米老鼠时钟，但针对的却不是大众市场。华纳兄弟的零售商和旗舰店在好几十年后才出现，而且迪士尼似乎对影视节目和主题乐园比较有兴趣。

辻信太郎有他自己的设计团队，又和日本的知名艺术家保持着良

好关系，加上这个公司的生意主要是营销自产的卡通明星，现在他只需知道美国公司收取多少权利金即可，结果他发现根本没有正式的规则，版税多寡视个别情况而定，因此他觉得以庞大的业务规模来说，这样的经营方式有点松散。他同时还获知，通常每卖出一件商品零售商要付 10%，批发商则付 3% 的版税。

辻信太郎也从美国的其他业务中获取了经验。1966 年他获准进口如今在全球最畅销的玩具——美泰儿公司（Mattel）的芭比娃娃。尽管芭比在美国广受欢迎，但到了日本，消费者却缺乏兴趣。因为在当时，美元对日元的汇率为 1 比 360，这样的玩具的确很昂贵，更何况日本玩具业很快就推出了类似的日本版娃娃。辻信太郎嘲笑这些对手是“模仿者”，但是无论如何结果都一样，芭比娃娃的销售不了了之，辻信太郎到最后损失了 7 亿日元（约 580 万美元）。

辻信太郎还进口霍尔马克卡片公司的卡片，这和他自己的主要产品相似，但是他很快就发现虽然日本人热爱送礼，却没有送“祝早日康复”或母亲节卡片的传统，甚至到了今天，日本人平均一人一年只送出 5 到 10 张卡片。与之相对，美国人一年约送出 25 张，而英国人则高达 50 张左右[20]，日本的卡片市场还是比美国小很多。

另外一个问题是，日本除了在过年和夏季有寄明信片的传统外，

他们很少在其他时间买卡片，更何况日本邮局每年发行上百万张已付邮资的明信片，早已占据了大半市场。

当然还有其他问题，辻信太郎从霍尔马克卡片公司直接进口的这些卡片大部分都有金发蓝眼睛的宝宝照片，或其他非亚洲的风格，不出所料，这无法引起日本人的兴趣。

辻信太郎面对销售量的瓶颈，在两年之内就把进口霍尔马克卡片公司卡片的执照卖给了一家印刷公司，然而根据他签定的七年契约，需要继续向美国公司支付接下来的版税。这样的挫折并没有打倒辻信太郎，他继而发展了以“社交沟通”为基础的营销战略——小礼物可以建立友谊。他将这个想法和霍尔先生讨论，卡片界的主席表示赞成，但告诉他每一个小礼物应该附带一个信息，也就是说每个礼物都要附一张卡片。这个建议可能源于霍尔想要从中惠及自己的生意，但对辻信太郎而言却很有道理，礼物和卡片的确是传递友谊的最佳组合。

诀窍是如何在品质与价格间找到完美的平衡。昂贵的礼品有几个潜在的缺点：受礼人会觉得有义务回同样贵重的礼，这会给没有购买能力的人造成窘境；在公事场合中，有人会认为这是贿赂；也有人会觉得高价的礼物华而不实，只不过是送礼人在炫耀。而反观廉价的礼品，可能会带来同样多的疑问，收礼者会想：“我就只值这一点价值吗?”

因此，辻信太郎将价位定在300到500日元（约合人民币18至30元）之间，这个价位是学童尤其是女孩们可以负担的，这群消费者有比较多的机会与朋友交换礼物。此价格也适合笔记本、圆珠笔、手提袋之类的学生一定会买的商品。辻信太郎不只局限于将卡通人物印在既有的产品上，同时还推出新商品。这一路线获得了成功，在日后数年内扩展到两万多种产品。为了使生产线推陈出新，他的公司每月推出600种新产品，并淘汰同样数量的旧品。

品牌命名学问大

20世纪60年代，辻信太郎的野心随着专营产品的扩展而大增，1969年开设了第一家海外旗舰店——旧金山的“草莓店”。两年之后，在东京新宿区以同样的概念开了第一家礼品中心，后来发展成连锁专卖店。公司日渐茁壮，辻信太郎感到“山梨县丝绸中心”这个名字已经不符合公司业务，而且成为开发海外市场的绊脚石。

选一个新名号并非易事，辻信太郎想要一个简单又好记的名字，同时应该要有点异国情调，有深度，又不会对外国人造成侮辱。他很

小心地避开那些发音可能会触怒某些族群的字，凭着所学过的历史与广博的思维，还考虑到古巴比伦、古埃及与古中国这三大世界文明古国都源于河流附近——底格里斯河、尼罗河与黄河。从三丽鸥的发音来看，“San”是中文和日文里“三”的罗马拼音，而“Rio”在西班牙文里意指河流，于是辻信太郎决定采用“Sanrio”一名。1973 年 4 月，他的公司正式改名为“Sanrio”。

新的商标同时也帮助辻信太郎远离公司元老的掌控，他从最初的投资人手中买回股份，而这些人都是他以前在山梨县府的同事，反正他们大都对这些股份没兴趣，因为当时三丽鸥只是个未上市的无名小卒，有的人则因为手头拮据而乐意卖出。最后，辻信太郎终于买回了全部股份，根据他的估计，如果当时这些股份在市场上流通的话，到今天为止，持股人可以净赚 25 亿日元（约 2100 万美元）[21]。

同时，辻信太郎继续扩展他的卡通明星系列，其中最有名的当然首推 1974 年 9 月发行的 Hello Kitty，我们在后续章节里会讨论这只猫的发展过程。在此可以公平地说，这个卡通人物从三丽鸥研发的 400 多个设计中脱颖而出，改变了公司的方向与辻信太郎的命运。毋庸置疑，这只猫咪所提供的舞台让辻信太郎重新找回他的国际野心，开始涉足他一向渴望尝试的艺术领域。

远　征　好　莱　坞

到了 20 世纪 70 年代末期，Hello Kitty 已经在日本海内外略有成就。随着经济的发展，卡通人物商品市场不断扩张，日本人口袋里可用来买小礼物的钱也日渐增加。按照大多数标准来看，三丽鸥已经算是成功，并且还在 1982 年挤进东京证券交易所第一类股的位置，到今天，他们仍占有这个席位。辻信太郎也将触角延伸到其他媒体上，其中包括 1973 年的《诗与神话》(*Shi to Meruhen*) 杂志，两年之后三丽鸥针对幼年读者发行了专门报道其卡通明星的新闻杂志《草莓新闻》。在 1976 年，三丽鸥开始将它的卡通人物授权给其他公司。

在这期间，辻信太郎还于 1974 年在洛杉矶开设了一家叫作“三丽鸥传播公司”的附属机构，专门拍摄电影并在北美发行三丽鸥产品。三丽鸥首度正式进军海外市场就如此大胆是有原因的，在电影业毫无经验的辻信太郎受到天真想法和自负的驱使，直击好莱坞，以为可以与迪士尼、华纳兄弟等公司竞争，结果是花了一大笔金钱，在十几年内制作了二三十部影片，但大部分都没赚到钱。虽然忠实的动画迷仍

然很爱这些片子，但三丽鸥的多数主管却质疑这一亏损举动。[23]

“我们制作了许多电影却没有一部成功。”饭田悦夫说，他是美国三丽鸥公司的执行副总裁，也是第一批被送到加州的员工之一。“我们没有要赚钱的打算，所以一开始就是个错误，但是辻信太郎想要挑战自己，因为这有助于他表达创意。从商业的角度来看，这一点也不值得，但是从他的观点来看，他从此有了宝贵的经验。”暂且不论金钱因素，辻信太郎小时候看迪士尼的《幻想曲》给了他很大的动力[24]，他想以类似的情节制作日本版，于是开始制作他的第一部动画《小巨人》。

三丽鸥制作的影片有不同形式与长度，辻信太郎尝试过编写剧本，包括 1981 年发行的 108 分钟动画长片《西瑞欧斯的传奇故事》，4 年之后他又写了一部较短的动画《神话王国佛罗伦斯》，在美国发行。这些电影中至少有两部是根据手冢治虫的作品改编而成（手冢治虫是日本战后的动画大师，曾绘制《铁臂阿童木》等卡通）。

三丽鸥公司并没有局限在动画片，也同时制作动作喜剧、舞台剧和纪录片。辻信太郎的制片还召集了美国的大明星。例如，在一部名为《老鼠一家的奇妙旅程》的长篇动画中，替主角配音的有莎莉·凯勒曼（Sally Kellerman）、彼得·乌斯蒂诺夫（Peter Ustinov）、克罗里斯·利奇曼（Cloris Leachman）；另外一部影片则包括凯瑟琳·赫本

（Katharine Hepburn）与伯尔·艾夫斯（Buurl Ives）；1979 年三丽鸥发行的胡桃夹子版本中，配音演员有伊娃·嘉宝（Eva Gabor）、梅丽莎·吉尔伯特（Melissa Gilbert）、迪克·范·派登（Dick Van Patten）与罗迪·麦克道尔（Roddy McDowell）。[25] 其中一些影片最后发行到下游的家庭录影带市场，许多则于美国与日本发片，1980 年辻信太郎在东京外郊的松户市开了一家“三丽鸥戏院”来宣传他们制作的影片，这家影院现在仍在营业中。

尽管辻信太郎努力地扩张公司的创意触角，令人印象最深的却是一部于 1977 年拍摄的纪录片《德伯斯家庭与他们的十九个孩子》（*Who are the Debolts and Where Did Thev Get 19 Kids*），这部长达 72 分钟的电影在 1978 年荣获奥斯卡最佳纪录片奖项，使辻信太郎成为第一位，也是唯一一位得此奖项的日本制作人。本片由约翰·科蒂（John Korty）导演，与查尔斯·舒尔茨协会联合制作，旁白是西德尼·沃克（Sidney Walker），内容围绕罗伯特·德伯斯和多萝西·德伯斯（Robert & Dorothy Debolt）以及他们的 19 个小孩展开，其中有 14 个是领养的，这些孩子来自不同种族，有几个还有身体残障。本片从轻松但充满关怀的角度一窥他们的日常生活，对自称是孤儿又有童年痛苦回忆的辻信太郎来说，他自然想投资这样的电影。

辻信太郎当时的艺术作品并没有在好莱坞引起什么反响，但他仍然以得到的奖励为傲，并深知这一经验间接地为他及他的公司开启了一扇大门。25 年之后他在接受媒体专访时，还把金光闪闪的奥斯卡奖拿出来，并郑重地摆在记者前方的桌上[26]。

整体而言，在好莱坞的实验性投资是亏损的，辻信太郎几近固执的执着被一些人视为不实际，这也预示了其他的失败投资，最具争议性的莫过于三丽鸥彩虹乐园。

冒 险 主 题 乐 园

彩虹乐园于 1990 年 12 月开放，坐落于日本多摩市，离东京市中心约 1 小时的电车车程。这座乐园一开始就成为大家炮轰的对象，最残酷的说法为它是对迪士尼乐园的简陋模仿，不过变成室内罢了。另外乐园也被视为反映了辻信太郎因 80 年代末期日本股市创高峰而产生的自命不凡与放纵，到最后指数超越界限，涨到 700 亿日元（6 亿美元），拖累了三丽鸥的资产负债表，到目前他们仍受此影响。经过多年的亏损之后，三丽鸥于 2001 年 9 月制定计划以重整三个附属机构的金融状

况，其中包括通过债务免除方案与投入资金，帮助运营乐园的三丽鸥彩虹乐园公司。

经费并不是唯一的问题，评论家认为对大多数家庭来说，乐园离东京太远，当时多摩市还是一个新兴城市，从东京搭特快车才能到。其他人拿迪士尼乐园与之做比较，彩虹乐园只有一项骑乘游乐设施，一点也不吸引寻求刺激的参观者，还有人觉得室内游乐园太闷，会造成幽闭恐惧症。

辻信太郎是一个意志力坚强的个人主义者，不顾一切地挡开所有的阻力，但他也承认的确存在部分上述问题。这些批评使他更努力地将彩虹乐园转亏为盈，他几乎每个周末都到乐园参观，混在亲子游客之间，怂恿人们与他共舞，贩卖抽奖彩券并确定每一个细节都正常运作。他同时扮演宫廷大臣与国王的角色，他是孩子的开心果，也是员工的统帅。

对辻信太郎来说，彩虹乐园是卡通明星业务下的自然产物，他可以在此展示 Hello Kitty 与其他人物，让他们在舞台与歌舞剧中化为真实的角色，并让年幼的小孩和真人卡通互动。“我一直想要创造一个能发展未来即时娱乐的实验场所，并累积相关的经验，”辻信太郎说，“坦白说，可惜的是彩虹乐园被视为一个没有软件的昂贵外壳。”[28]

辻信太郎的想法在很多方面超越时代，却因为几个重要的疏忽而失败。为了兴建并运营乐园，辻信太郎设立了三丽鸥传播国际公司（Sanrio Communication World Co.，SCW），任命他的侄子西口雄一为总裁。[29]虽然西口雄一以前是三丽鸥的顾问，但是他显然无法与兴建乐园的建筑师、设计人员及银行和平相处。这个子公司的雇员后来膨胀到2500人，比母公司多出一倍。而美国的设计公司地标娱乐集团（Landmark Entertalnment Group）只有约300名员工，其中还有来自迪士尼和环球制片场的人员。

辻信太郎不顾日益增多的花费，坚持支持他的侄子，一直到开幕的前一天他发现西口雄一以他自己创造的卡通人物组成了一个秀，而三丽鸥的人物则只分到小角色。不知道西口雄一为什么不了解彩虹乐园是宣传三丽鸥明星的舞台，也不知道一向对卡通明星演出吹毛求疵且极少放松决策权的辻信太郎为何没有监督这项巨大工程。总之，整个情况越演越糟，乐园的收入不但不能用来支付SCW的庞大债务，反而全都进到定存账户里，SCW到后来不得不借更多的钱来补这个大洞。最后情况恶化到公司得发行套票，让顾客花了钱却怎么也用不完这些票券。

1991年初，三丽鸥位于九州岛大分县的户外和谐乐园快要完工时，

辻信太郎努力夺回了 SCW 的掌控权，把西口雄一以及其他从三丽鸥主要接洽银行中借调来的员工一并辞退，他重新设计套票与乐园里的表演，还将这家子公司的员工裁掉一半。

混乱的开场使得彩虹乐园蒙上一层黑影，该乐园在经济停滞的 90 年代亏损更加严重，还好 Hello Kitty 于中期复出，再度激发了大家对乐园的兴趣。2001 年，彩虹乐园吸引了 138 万游客，比 2000 年下降 8%，而其中有 10% 的游客来自海外。根据三丽鸥的调查，这个比例比东京迪士尼乐园要高。除此之外，80% 的游客是在一年内造访两到三次的常客，一般 4 人组成的家庭平均在园内花费 3 万日元（约 250 美元），在经济萧条的年代，这算是不错的成绩[30]。“东京的生活消费的确很高”，相比之下彩虹乐园廉价许多，三丽鸥彩虹乐园的公关主管真锅和弘指出[31]：“乐园离车站很近，就算没有爸爸同行，妈妈们也可以轻松地带小孩来玩。”

三丽鸥巧妙地将舞台剧、舞蹈竞赛与其他活动聚集在一个屋檐下，更别提其中包含着无数促进消费的良机。以彩虹乐园夜间的梦幻游行为例，宛如迪士尼乐园的花车游行，短短 20 分钟内，大人和小孩可以看到许多由 Hello Kitty 带头的三丽鸥卡通明星，空中飞人、戏虐丑角与芭蕾舞者穿梭在德国风味的彩虹广场，围绕着中央的智慧树起舞，

还可以看到中国杂技演员骑着单轮脚踏车跳绳，其他演员表演复杂的后空翻，这场表扬秀有梦幻、马戏，还有一点赌场、秀场的味道。

排除辻信太郎的财富与年龄不算，他仍然对游乐园感到新奇雀跃，他喜欢鼓动观众参加他最近发明的歌唱比赛。“三丽鸥认为不仅是针对小孩，我们也应该为成人设计比赛，”辻信太郎说[32]，“人活着一定要跳舞，Hello Kitty 也爱跳舞，这与不跳舞的神奇宝贝和加菲猫等不同。”

辻信太郎把彩虹乐园和游客们当作他的市场调查平台，彩虹乐园的真锅和弘说：“他喜欢直接从顾客身上听取反馈。”[33]如同许多日本公司，三丽鸥宁愿依靠直觉与第一手经验，而不愿雇用市调公司或广告中介去调查陌生人及顾客的意见。辻信太郎说：“上门的顾客最知道他们要的是什么。”[34]举例来说，辻信太郎经常造访彩虹乐园，他发现带小孩来的父亲们显得非常无聊，于是他要求把舞者舞衣的腿部与背部改暴露一点。“如果舞者不性感，爸爸们就不会想看这场秀。最近连祖父级的人都出现在乐园里，我们不做三级秀，也不露胸部，但是我们可以多露一点 T 字型背部。”辻信太郎说。[35]

面面俱到的领导人

辻信太郎的坦白与率性证明他坚定自我想法，像其他公司的创始人一样，以他的活力与直率领导全体员工。每当他走进办公室，能量总是绕着他打转，他行如疾风，言语迅捷并能带动讨论。四十多年的领导经历，早已让辻信太郎习惯他扮演的角色，他从不含糊其辞或态度模糊。真锅和弘说：“他不像一般典型的公司总裁，你可以读懂他的心事。”由此可见他的坦诚。

辻信太郎喜欢也想成为大家关注的焦点，他的生活丝毫没有需要隐瞒的地方。周末他开自己的车去彩虹乐园并打心底里喜欢逗小朋友玩。他穿着普通西装，乌黑的头发梳理整齐，全身上下一丝不苟地整洁笔挺，如果他不是三丽鸥的社长，走在路上就和一个平凡的商人没两样。在三丽鸥，辻信太郎被称为“Poppa”（儿语的“爸爸”）或“老大”（Senior），称他“老大”是为了区别他和他的儿子邦彦。辻信太郎在三丽鸥东京总部顶楼的个人办公室里，到处都是填充娃娃和其他行头，还有一张桌子上放着满满的员工亲手做的卡片，一刻也不休息的

辻信太郎，大部分的时间都游走于部门之间，从法务部、金融部到楼下的设计部。他的员工表示，对辻信太郎而言，似乎没有任何不值得注意的细节，有时候他甚至过度关心到不轻易罢休的地步。

“老大对于经商有一份执着的热爱，那也是他吸引人们的原因所在。同时，他不傲慢，反而很谦虚，乐意降低身份与其他人平起平坐。”美国三丽鸥公司的执行副总裁饭田悦夫说。[36]

饭田悦夫首次与辻信太郎见面是在 20 世纪 70 年代，当时他还任职于一家三丽鸥的主要合作银行。当时，他的上司被调到三丽鸥，并邀请他加入。饭田悦夫曾在美国留学，因此被派往加州帮三丽鸥筹划北美营业处。虽然他对三丽鸥与卡通人物商品市场了解不深，但第一次与辻信太郎在洛杉矶比佛利丽晶饭店的会面却令他印象深刻。“我敲门后他来开门，穿着内衣裤站在我面前，”饭田悦夫回忆着，“他说完请坐，然后就回去继续他早上的例行公事，我当时很惊讶，因为我以为总裁都是穿西装打领带，从此我对他和这家公司的印象有所改观。他就是他自己，一点也不虚伪。”[37]

尽管辻信太郎待人真诚，精力充沛，但他也有落寞的一面。他在自传里公开地谈到 90 年代前半期带领三丽鸥渡过颠簸时期的压力。当时公司股票重跌、销售量下滑，还有几个主要投资也一败涂地，但辻

信太郎知道他必须在工作岗位上表现出自信，因此把大部分的压力藏在心底深处，然而对自己能力与公司未来的怀疑也日渐加深。

“对一个公司领导人而言，没有比失去信心更糟糕的事，”辻信太郎说，“我不能在任何人面前表现出悲观，我试着假装自信满满，但是我一直在内心深处尖叫‘太困难、太痛苦了’。”㊳

当压力大到极点，辻信太郎说他会考虑自杀。“我靠吃安眠药才能睡觉，”辻信太郎写道，“我在心理上陷入绝境，又没有人可以协商。”㊴

除了三丽鸥的财务危机外，日积月累下来经营公司所造成的压力也困扰着辻信太郎。他深知人物商品生意不只建立在优秀的设计上，消费者的信任也同样重要，这表示三丽鸥必需保持零缺点的形象，不然想要让孩子接触有益身心健康的产品的父母就不会再光顾了。

“我得要先打理自己的形象，”辻信太郎说，“如果我到风俗店（日本的红灯区），结果被人拍照，必定会引起丑闻。”㊵

一举一动长期被监视，累积的资金损失及市场不景气，让辻信太郎愁上加愁，但是当他 1995 年去医院检查肚子里的肿瘤后，这场乌云瞬间消失。医生发现他的大肠里有一个可能恶化的息肉，需要尽快开刀切除。这一性命攸关的状况竟然驱散了笼罩在辻信太郎头上的黑暗

阴霾。“当我一听说我得的病，求生意志变强烈了。真的，从医院走出来后，我从此再也没有过想死的念头，不论生活有多困难、多痛苦。”他说。[41]

视 险 如 夷 掷 骰 子

20 世纪 90 年代后半期，辻信太郎康复时刚好碰上 Hello Kitty 复出，如此看来，这只卡通猫咪对辻信太郎的功劳不亚于医生和命运，然而三丽鸥却仍然面临困境。实际上，80 年代辻信太郎核准的一些投资方案加上日本暴涨的股市，令评论家怀疑除了商品销售以外三丽鸥是否赚到其他的钱。

然而这个问题其实可以追溯到数十年前，辻信太郎多年以来一直用股票交易增补三丽鸥的营业利润，这一手段在日本战后长期的经济成长阶段发挥了不错的效果。80 年代日本银行降低并在数年间维持利息的决策，鼓舞了很多像辻信太郎这样的投资人，日本央行根据 1985 年七大工业国（G7）间的“广场协议”将利率调低到 2.5%，以抵销日元的升值，银行的廉价货币政策鼓励投资人买进不动产、股票及其他

资产，市场因此活跃起来，而且商业用地的价格涨到原本的 4 倍，这一切鼓动了更多的人以他们暴涨的不动产作为抵押品来借贷投资。

辻信太郎原本就是个贪心的交易者，在日本股市直达历史高峰的 80 年代，更加享受甜美的果实，其中有好几年三丽鸥从股票交易中赢得的利润，打平甚至高过公司的营业额。有了这么多多余的钱，辻信太郎觉得他可以理所当然地把钱再投资到其他像彩虹乐园或电影制作等工程。

辻信太郎与三丽鸥连同其他数千家企业同时投资日本的“特金”（特定金钱信托）基金或信托银行与保险公司卖的金钱信托。投资人利用这笔基金做证券交易而不实现股票获利，因为股票已经转移到这类现金基金或信托基金里了，所以他们可以把股票当作衍生性商品来交易而不必登记原股的盈利。到了 1991 年 3 月，也就是 1990 年年度审计时，三丽鸥在特金基金里有 969 亿日元（8.08 亿美元）且持有价值 758 亿日元的股票。[42]

随着物价上涨，金钱滚滚而来，但是当市场转坏时，这些衍生商品也逐渐萧条，更别提最基本的证券了。连金融业者也避而不谈实际的户头表现，使得情况更加恶化，因为投资人根本无从了解市场到底损失了多少。

1990年开盘的第一天，开启了日本股市长期下滑的序幕，三丽鸥的上述投资也回头“大咬”了主人一口。6个月之前，三丽鸥的股票创下历史新高，涨至9040日元，辻信太郎公开承认他对股市的忠心，而且又把公司高达40%的资产投资到基金上，结果投资人开始抛售三丽鸥的股份，造成公司的股票在90年代中期创下新高的两年之后，下跌了93%，跌至640日元。一位美国证券交易中介所的分析师指出：“持股人觉得辻信太郎的证券嗜好会让他们跟着倒霉。”㊸

日本股市下跌一直持续到整个90年代，三丽鸥的损失也如雪球般越滚越大，辻信太郎拒绝卖出基金，因为他不想实现跌价损失；然而从1994年开始的4年间，三丽鸥累积的损失却超过了4亿美元。㊹ 1998年股市下降到泡沫经济后的最低点，辻信太郎终于听取银行家的忠告，开始卖掉一些特金基金，并把所得拿来偿还三丽鸥的债务。

这些损失也连带淹没了三丽鸥的资产负债表，公司连续4年，一直到1998年前，都处于亏损状态，三丽鸥因此无法付出红利，这在日本企业界是非常可耻的窘境。

“这并不表示我完全不知道危险的前兆，”辻信太郎说，“我原本认为能够以合理的标准来应对可能发生的败局，但是特金基金造成的大量损失，到后来将三丽鸥的利润消耗殆尽，泡沫经济之后的资产暴跌

远超过我的预估，在这些方面，我的过失真的是很大。”[45]

三丽鸥自特金基金这一败笔之后，刚好遇上 Hello Kitty 在日本的重新崛起，这使得接下来的 1999 年、2000 年两年都有盈利。三丽鸥的股票也涨到 6000 多日元，虽然不及最高纪录，却已是 1998 年股价的 6 倍，公司开始有能力恢复发放股利，并且加速削减其债务。

如此转向并非表示公司连股市投资也一并撤出，实际上，三丽鸥的金融小组继续投资约 370 亿日元（3.08 亿美元）到股市，这相当于公司总资产的 20%[46]。不幸的是，当股市于 2001 年降到 20 年来的最低点时，三丽鸥又再度因为日本电信、理光和其他科技股的下跌而损失惨重，这笔亏损造成三丽鸥在 2000 年年度审计中净亏损 267 亿日元（2230 万美元），公司又回到危险时期。该年度，三丽鸥的股市投资组合减少了 4 亿日元（330 万美元），2001 年年度审计时，情况却无好转，公司仍在股市投资上亏损了 51 亿日元。当股市摇摆不定，影响到像三丽鸥这样的公司利润时，日本联合资产运用公司（Alliance Capital Asset Management）资深副总裁本木广志说：“这是一个很大的负数，由于无法预估结果，所以这样运用持股人的钱非常糟糕。”[47]

多年下来，辻信太郎却不感到后悔。“我一点也不认为股市投资是

个错误，”他已经在数个场合中发表过同样的声明，“东京证券交易所里第一类股的企业高管们在过去疯狂地投资股票、地产与绘画，直到最近他们突然开始说股市投资错误的，说要回到主要的运营上面。我对这些人的态度很惊讶，如果一个上市公司否定股票交易，那不就等于否定自己吗？”[48]

但是当日本经济萧条的情况日渐加重，股市再度跌停时，辻信太郎终于在 2002 年 10 月公开承认失败。在记者招待会中，他宣布三丽鸥股份有限公司在过去 6 个月内大约亏损了 132 亿日元（1.1 亿美元），而不是原本预估的盈利 20 亿日元，罪魁祸首正是股市。三丽鸥卖出证券，实现跌价损失 14 亿日元，并决定将公司的股市投资组合总额减少到 83 亿日元（6920 万美元）。

“股票市场的前景一直都不明朗。”辻信太郎告诉我们[49]，并表示公司将逐步卖出所持投资，然后关闭其基金管理部门。

讽刺的是，虽然辻信太郎拥有公司 5% 的股份（39 亿股），但是他却说绝对不会卖出三丽鸥的股份，以免获利使他分心。“有时候大家说我是亿万富翁，但是在三丽鸥上市前后，我却从来没有卖过所持持股，我担心自己一旦赚了很多钱就会迷失在其中，到头来反而丧失了投资的原本意义。”辻信太郎说。[50]

成 长 茂 盛 的 领 域

三丽鸥将近 90% 的产品都于日本境内发售，既然在国内遭受了股市打击与滞销，辻信太郎决定加快进军海外市场。20 多年前，当辻信太郎在美国加利福尼亚州开设三丽鸥公司时，其实就已经播下了扩张的种子，如今三丽鸥海外部门在辻信太郎独子辻邦彦的领导之下，已扩展到近 40 个国家和地区，在美国拥有 44 家旗舰店，并在另外 3000 家专卖店销售其产品。

1980 年，三丽鸥在德意志联邦共和国开立分部，三年之后于汉堡组成德国三丽鸥公司（Sanrio G.m.b.H.），另一附属机构于 1987 年建立，三丽鸥远东公司则于 1990 年跟进。

虽然目前三丽鸥的产品畅销全球，与他们关系最密切的却是日本以外的亚洲市场，关于这点我们将在之后另行讨论。1992 年在中国，辻信太郎于台北成立分公司，并于 1994 年到香港设立另一家分公司。

2001 年年度审计时，三丽鸥的总销售额为 1140 亿日元，海外市场占其中的 13%，是十几年前的近 3 倍。

但是三丽鸥对海外市场的依靠不只是在销售量上，他们有一半的商品是由海外供应商所制造，辻信太郎给这个情况取了个绰号，叫作“无制造生产过程”，意指没有机械与工厂的生产过程。辻信太郎说：“与承造商合作生产比较方便，尤其现在亚洲的生产线在品质上已有很强的竞争力。”接下来就将这些商品授权给代理商，并换取权利金和利润分成。如果你到三丽鸥彩虹乐园的纪念品商店闲逛一圈，将不难发现三丽鸥在零售业食物链里已经上升到多高的境界，连派克钢笔、资生堂化妆品、新秀丽行李箱上都有 Hello Kitty 及其他三丽鸥的卡通人物。

辻信太郎对这样的合作关系很满意，但是他仍然要小心防范海外制造商品造成的负面反弹，因此每年三丽鸥都会发起“Made in Japan”的促销活动，生产并销售毛巾、文具及其他日本境内制造的商品。这是一项公开声明，告诉消费者虽然如今三丽鸥变得非常国际化，但它到底还是一个日本土生土长的公司，以便继续在日本国内赢取人心。

注释

①辻信太郎,《三丽鸥的秘密》(Shniaro Tsuji, *Kore ga Sanrio no Himitsu Desu*), 翻译: 恒冈千惠子(Chieko Tsuneoka), 东京: Fusosha 出版, 2002 年, 第 109 页。

②辻信太郎, 个人访谈, 2002 年 8 月 1 日。

③同②。

④人物造型商品情报白皮书(*Character Goods Databank White Paper*), 2002, 东京。

⑤玛丽·罗奇,《可爱公司》(Mary Rooch, *Cute Inc.*), www.wired.com, 1999 年 12 月; http://www.wired.com/wlired/archive/7. 12/cute. html(03 /21/2004)。

⑥比尔·盖茨出价购买 Hello Kitty 品牌一事已经快要变成传奇故事。三丽鸥总务部副经理米山和秀表示, 盖茨与辻信太郎从未会面, 是一位微软董事会成员向信太郎转达盖茨的出价提议, 辻信太郎已经确认有此提议, 但是微软表示对这场讨论及辻信太郎的回应并不知情。

⑦辻信太郎, 个人访谈, 2002 年 5 月 19 日。

⑧辻信太郎的自传有一半是回忆录, 一半是公司的历史, 除了谈到他的童年, 在政府机关的工作及三丽鸥的创建成长外, 还有几章是讨论如何在商场上成功以及他与员工相处的哲学, 他另外还提供了如何赌赢赛马的秘诀与其他看来有点不搭调的旁门左道。

⑨辻信太郎，前揭书，第 112 页。

⑩同⑨，第 114 页。

⑪同⑨，第 112-113 页。

⑫同⑨，第 112 页。

⑬详阅日本战后的情况，请参阅约翰·道尔所著《拥抱失败：二次世界大战后的日本》(John W. Dower，*Embracing Defeat：Japon in the Wake of World War Ⅱ*，纽约市： W. W. NorTon & Company，1999 年)。

⑭辻信太郎并没有说天野县长是否是家族的朋友，但是以他家的财富势力来说，很有可能有人可以动用到政府上层的关系。不论如何，根据辻信太郎在自传里的自述，县长很明显非常赏识年轻的辻信太郎。

⑮辻邦彦，现任三丽鸥海外营业部领导人，并被公认为他父亲退休后的接棒者。

⑯辻信太郎在他自传的后几篇里谈到如何成为公司总裁的细节，他嘲讽有些人娶公司总裁的女儿和那些出生富家的子弟，却忽略了他的前任上司曾在自己公司的关键阶段大助一臂之力。

⑰辻信太郎，前揭书，第 93 页。

⑱同②。

⑲乔伊斯·霍尔 (Joyce C. Hall，1891—1982) 不只创建了霍尔马克卡片公司，还是现代贺卡工业的开山祖师之一。在许多方面辻信太郎算是他的日本同行，因为辻信太郎和霍尔一样宣扬欢乐，辻信太

郎从这位同行身上学到了许多将快乐包装在产品内的营销技巧，一直到今天辻信太郎仍然兴致勃勃地描述霍尔先生与他的慷慨大方。

⑳饭田悦夫，美国三丽鸥公司执行副总裁，个人访谈，2002 年 7 月 26 日。

㉑辻信太郎，前揭书，第 132 页。

㉒东京证券交易所为日本最重要的交易所，其每日的成交量约占日本总成交量的 85% 以上，东京证券交易所将挂牌个股依资本额的大小而加以区分为“第一类股票”及“第二类股票”。其中现于东京交易所中的“第一类股”挂牌的上市公司总市值约为 440.8 万亿日元，平均每日成交量约为 6.71 亿股；而于“第二类股”挂牌的上市公司总市值约为万亿日元，平均的日成交量为 2200 万到 2300 万股之间。

㉓个人访谈，2002 年 7 月 26 日。70 年代，饭田悦夫是三丽鸥第一个到美国的日籍经理，他原本任职于一家三丽鸥主要贷款的日本银行，后来他的上司跳槽到三丽鸥后，邀请他加入。

㉔请参阅网址 http://www. pelleas.net/hm/25/shtml（04/20/2004）。

㉕这些演艺人员在 20 世纪六七十年代的美国是家喻户的明星，读者也许对他们并不很熟悉，但大概听过他们曾参与的电影：莎莉・凯勒曼（Solly Kellerman，1937），与罗伯特・阿特曼（Robert Altman）在 1970 年的《外科医生》（*M A S.H*）中展露头角；彼得・乌斯蒂诺夫（Peter Ustinov，1921）曾因 1960 年的《万夫莫敌》（*Sparlacus*）获得奥斯卡最佳男配角，克罗里斯・利奇曼（Cloris Leachman，1926）曾获五项艾美奖并以 1971 年的《最后一场电

影》(*The Last Picture Show*)夺得奥斯卡最佳女配角;凯瑟琳·赫本(Katharine Hepburn,1907—2003),美国知性女星代表人,演艺生涯长达六十年,曾荣获 12 次奥斯卡金像奖提名,其中 4 次登上影后宝座;伯尔·艾夫斯(Burl lves)曾于迪士尼 1958 年的真人动画杰作《悠情伴我心》(*So Dear to My Heart*)中演出;伊娃·嘉宝(Eva Gaboi)曾替多部迪士尼动画配音,作品包括 1970 年的《猫儿历险记》(The Aristocats)与 1977 年的《救难小英雄》(*The Rescuers*);梅丽莎·吉尔伯特(Melissa Gilbert,1964)是美国演员工会主席并且是好莱坞星光大道上最小年纪留名的明星;迪克·范·派登(Dick Van Pollen)曾于迪士尼 1972 年的《雪地历奇》(*Snowball Express*)与 1974 年的《超级老爸》(*Superdad*)中演出;罗迪·麦克道尔(Roddy McDowell)则为 1998 年的《虫虫危机》(*A Bug's Life*)配音。

㉖同②。

㉗小村义德(Yoshinori Omura),《日本经济新闻》,1991 年 6 月 8 日,《令人头痛的室内主题乐园:彩虹乐园震撼三丽鸥》(*Indoor, Theme Park a Real-Life Headache:Puroland Shocks Shake Sanrio*)。

㉘辻信太郎,前揭书,第 16-17 页。

㉙小村(Omura),《日本经济新闻周刊》(*Nikkei Weekly*),1991 年 6 月 8 日。

㉚数据提供:真锅和弘,三丽鸥彩虹乐园公关部。

㉛真锅和弘,个人访谈,2002 年 5 月 19 日。

㉜同②。

㉝同㉛。

㉞辻信太郎，前揭书，第18页。

㉟同⑦。

㊱同⑳。

㊲同⑳。

㊳辻信太郎，前揭书，第12页。

㊴辻信太郎，前揭书，第13页。

㊵同②。

㊶辻信太郎，前揭书，第14页。

㊷《三丽鸥领袖眼见股价中的危机》(*Sanrio Chief Sees Danger in Stock Prices*),《日本经济新闻周刊》(*Nikkei Weekly*)，1991年9月7日，第14页。

㊸西瑟·巴尼卡与村上松子,《穿戴漂亮的粉红色：日本三丽鸥搭乘Hello Kitty风，她该如何使乐趣持久?》(Cesar Bacani & Mutsuko Murakami，*Pretty in Pink: Japan's Sanrio is riding the Hello Kitty craze. How can it make the good times last?*),《亚洲周刊》，1999年3月19日。

㊹同㊸。

㊺辻信太郎，前揭书，第23页。

㊻艾瑞克·贝尔曼,《来自亚洲的声音：Hello Kittly发出甜美的呼噜呼噜声但是她的主人却爱赌》(Eric Bellman，*Heard in Asia: Hello Kitty has a Sweet Purr but her Master Likes to Bet*),《亚洲

华尔街日报》，2002年7月15日。

㊼同㊻。

㊽辻信太郎，前揭书，第23页。

㊾《三丽鸥停止股市投资》(*Sanrio to End Investing*),《日本经济新闻》，2002年10月2日。

㊿辻信太郎，前揭书，第68页。

51同㊸。

CHAPTER THREE 小猫咪幻化成真

40th
Anniversary
Hello Kitty

日本是名副其实的火车之国，数百条电车及通勤线在狭窄的国度里交叉而行，其中包括载着百万乘客贯穿本州岛的著名新干线子弹列车。这些路线全都以东京车站为中心，它是世上最繁忙的火车站之一，每天有 180 万人在这红砖外墙的多层建筑物内穿梭。

如同许多车站一样，东京车站也有众多的咖啡馆、零食店、便利商店及餐厅。另外还有很多卖火车便当的摊位，美味的日本便当里装着烤鱼、炖蔬菜和酱菜寿司。附近还有卖礼品的摊位，以供忙碌的上班族或旅客带回去送给家人。

这些摊贩在车站中央的走道上出售一盒盒包装精美的饼干、蛋糕等甜食，上班族可以迅速买完离开。不知道要买什么吗？来一盒红豆馅的绿茶麻薯如何，或是东京铁塔形状的巧克力。东京铁塔长得像巴黎的埃菲尔铁塔，不过同时承担日本首都电视信号的转播工作。

大部分的商品市场都是针对小朋友的，尤其是小女生。许多饼干

和蛋糕都仿制成流行卡通人物的形状，例如哆啦 A 梦脸形的铜锣烧，最畅销的当然是印有 Hello Kitty 脸蛋的饼干。

日本甜点公司三喜在车站内的经营摊位生意兴隆，因为他们卖 Kitty 蛋糕、Kitty 饼干及 Kitty 巧克力。一盒红豆馅 Kitty 饼干售价 630 日元，一打 Kitty 泡芙饼干得花 1050 日元。他们摊位平均一个月可以卖出 7000 万日元（56 万美元）的甜食，到了假日，尤其是 8 月的中元节，当都市里的家庭回乡下老家时，这些店铺光靠 5 到 15 美元一盒的 Kitty 零食，就可以赚进约 1.2 亿日元的收入[①]。这个令人惊奇的零售业轰动现象虽然只是源于一堆小糕点，却为 Hello Kitty 的超人气做了最佳见证，并且显示出三丽鸥精明的营销手段。当然，只要将畅销的产品放在主要零售中心往往可以赚大钱，但三丽鸥同时也确保糕点的品质，在口味和质感上，要不保持一定的标准，要不就得比以前进步。因为如果小朋友们不再吵着要 Kitty 蛋糕，家长们就会认为那只是噱头，而老顾客就不会再上门。

“基本上我们首先考虑该如何制造好的商品，”三丽鸥日本国内授权与特殊销售部经理佐佐木明人说，“如果我们制造的糖果不好吃，人们就不会再次购买。”[②]

三丽鸥明白以“创新”的手法来包装高品质商品，不仅可以应用

在甜食上，Hello Kitty 有数千种商品，每一件都由三丽鸥亲自设计、制造并分销的。剩下的则授权给其他公司，这些公司再付三丽鸥 3% 至 10% 的权利金，Hello Kitty 产品的范围大到需要两百多位设计师、研发人员及律师来负责制造、维持并保护这些商品。其中有 Hello Kitty 玩具、文具、厨房用品、家电和个人计算机；一块由 34 颗钻石组成的手表，表盘上有金光闪闪的 Hello Kitty 脸颊，售价 3 万美元；镶有亮片的晚宴包包在好莱坞明星间刮起一阵旋风；各式设计新颖的手机。Hello Kitty 同时还走向本土化，她穿着 130 种不同地区的民族服装，象征着日本 47 个县的历史与风俗。老是搭人便车吗？买一个 Hello Kitty 冲浪板、脚踏车或大发汽车（Daihatsu）制造的 Kitty 小轿车吧！

这份名单长到数不清，长到评论家说三丽鸥过份剥削 Kitty，因为她的脸蛋从烤面包机到自慰按摩器，遍布各处，如此一来不但侵犯了她的独特性，也使得忠实的 Kitty 迷买不起所有想收集的商品。而且如此泛滥地授权卖出她的肖像，公司冒险丧失对商品经销渠道的控制权。这个问题在日本以外的市场尤其显著，毕竟出了国，别人对 Hello Kitty 的意义和应用范围都有不同的解释。他们建议三丽鸥必须采用更精锐更一致的手法经营 Hello Kitty 品牌，以确保她继续茁壮成长。

不管怎么说，把所有项目统计起来，Hello Kitty 每年为三丽鸥赚取

5 亿日元的收入，接近公司年销售总额的一半，这还不包括她替版权承租商赚取的数亿利润。Hello Kitty 是日本最赚钱的人物造型，也是全世界五大摇钱树之一，但 Hello Kitty 却不像其他的授权商品人物那样，都是从电影或电视卡通开始其生涯，这只简单的猫咪到底是如何达到金融巅峰的呢？这些永无止尽的化身背后有哪些功臣，他们有什么能耐？最后，到底是谁想出这个超级简化的设计——白脸、黑豆眼加上黄鼻子和六根胡须？下面将给出答案。

十字路口的抉择

三丽鸥在 1960 年以“山梨县丝绸中心”正式开始营业，虽然头几年有几个小小的高峰，但之后却等了 14 年才借由 Hello Kitty 攀登到意料之外的明星地位。就像许多其他的娱乐事业，今日回顾往事，我们发现这只猫的成功崛起并不是偶然的，而且还有很明显的原因。当 Kitty 出现时，三丽鸥已经生产了一些人物造型，并开始筹备专属的设计团队。在辻信太郎的领导下，三丽鸥把设计团队创作的人物商品授权给下游厂商，并同时分销从霍尔马克卡片公司的贺卡或查尔斯・舒

尔茨的史努比承租而来的授权商品，到了 70 年代，辻信太郎开始在日本小规模的人物造型市场上崭露头角。

然而三丽鸥却卡在了十字路口，虽然公司成长稳定也有盈余，却是一个只有几百人的小公司，与现在接近一千人的规模形成了强烈的对比。1973 年 Hello Kitty 出生的前一年，三丽鸥 1490 万美元的营业额中，净收入为 105 万美元，这个数目仅占 2002 年收入的 2%。当时，公司离在东京证券交易所挂牌还有十几年，到那时三丽鸥才算是真的在日本商场有了一席之地。当时公司的办公室还躲在不见经传的东京都品川区，而且三丽鸥在海外仍然无人问津。

当时的三丽鸥与日本真正的大牌制造业比起来真是小巫见大巫。70 年代的日本只关注钢铁、造船和汽车等重工业。官员们成功地建构了一套国家商业规范，所有的政策都倾向于东芝（Toshiba）、丰田汽车（Toyota）和新日本制铁等国际巨人，这些企业所生产的电视、汽车畅销于全世界，是使日本在海外名声大噪的功臣。日本的大银行将大笔的国家存款投资到这些企业集团身上，尤其是那些能够在海外竞争中赚取珍贵的外汇以增加国内交易盈余的公司，他们宛若岛国的存钱罐。

随着政府、银行和制造业的联系日益紧密，日本的经济如凤凰涅槃般从战后灰烬里升起，一家小小的设计公司自然不足为奇。虽然可

爱娃娃和彩色便当盒很漂亮，但是和促使日本工厂活跃并保障劳动人口就业率攀升的工业比较起来，不过是个附属品罢了。在工业巨人眼里，卡通人物是小孩的玩具，这种商品不值一提。

当时，日本卡通在海外并没有引起关注。美国有米老鼠和华纳的兔宝宝，加利福尼亚州的迪士尼乐园炒得正热，更大的佛罗里达州迪士尼世界也正逢开张，美国的动漫市场早已饱和，除了稀有的特例之外，不太需要从外国进口。那时候，没人认为日本可以制作出好的娱乐产品，成功越过太平洋的媒体产物寥寥无几，大概只有哥斯拉和卡通“飞车小英雄”。即便如此，当时的哥斯拉电影还是针对美国口味重新剪辑过的版本，1954 年日本的首映版删掉了一些场景，两年之后制片公司加进了一些有雷蒙德・布尔（Raymond Burr，后来因《侦探派瑞》系列电影成名）的新场景之后，才在美国发行。尽管该片在日本取得了压倒性的胜利，在美国却激不起一点涟漪，还被当成俗气的低品味娱乐。

虽然离主流市场还很遥远，但辻信太郎以大幅浏览式手法，不断地调整公司的步伐，充分利用专利授权与人物造型商品工业的优势，并随机应对国内市场的风云变幻，尤其是妇幼市场的敏感性，领导着三丽鸥不断向前发展。例如，他知道授权而来的产品假如受到合法保障又不过度曝光，可以提供稳定的收入；可爱的东西如果设计巧妙，能

够大卖。美国卡通一般采用粗线条，形状尖锐，用色大胆，而三丽鸥的人物则精细圆滑，多采用粉色系，给人温暖舒适的感觉，在日本很受欢迎，Hello Kitty 正符合这些风格特色。

然而当一位内部设计师清水侑子带着 Kitty 将第一版草图拿给辻信太郎看时，辻信太郎一点也没有迷上 Kitty，还好他批准了让 Hello Kitty 上市，Kitty 的成功再度证实了专家的话：突破总是在你最不经意的时候来临，要发展一个成功的商品，你得有 10% 的技巧与 90% 的好运。这其中有太多的变数，相信他的产品一定会大卖的人头脑绝对有问题，而辻信太郎一向以直觉经营公司，又极少利用系统性的市场调查，他更依赖好运降临。

下面让我们来看看发售一个热卖商品所需的因素。首先，时机当然很关键。如果三丽鸥推出 Hello Kitty 的时候刚好赶上《星球大战》第一集上映，小朋友们疯狂地迷上绝地武士和光剑，Hello Kitty 大概会被砍头然后丢到垃圾堆里。然而她出现的时机却再合适不过，当时史努比正紧抓着日本人的钱包不放，70 年代的小朋友超喜欢动物明星，小女孩们在肚脐上、牛仔裤上贴着水瓶座独角兽（美国 60 年代流行的粉彩色卡通图案）贴纸，无数来自美国的电视剧集也日复一日地灌输给小孩人兽同心的动物明星形象，诸如灵犬莱西、友善的海豚飞宝

（Flipper）与温顺的大熊班恩（Gentle Ben），现在日本有线电视仍然不时回放这些剧集，可见它们的魅力不减当年。

动物很明显地统治了卡通王国，而辻信太郎也聪明地把草莓和樱桃搁置一边，全力投入新潮流。60 年代末期，辻信太郎的成功妙招是“赢得版权”，当时有另外两家公司和他一起竞争史努比系列商品在日本的授权。事实上，Hello Kitty 目前的设计师山口裕子（Yuko Yamaguchi）在 70 年代是史努比迷，所以才知道三丽鸥这家公司，而不是因为 Hello Kitty 的关系。

当然，日本的人物造型市场并不是一点也不赚钱的游戏，你只要在涩谷或东京其他时尚区逛一圈，就会看到小孩们的 T 恤、手机和背包上各种不同的人物造型明星，Kitty 手机上大概还挂着神奇宝贝、哆啦 A 梦或王牌大贱谍（Austin Power）的手机吊饰。从很多方面来说，如此庞大的人物家族，使得企业界更难引起消费者的注意，然而辻信太郎却从中找到了一个模式，那就是把温暖又柔软的猫咪图案印在商品上，以获取小女生的市场。

新兴的可爱商品市场其实与日本的财富扩展密切相关。随着经济能力提升，日本制造业王国的势力不断增强，国民的生活品质却遭到挑战。温馨的家庭及住宅区被破坏，在他们的居住空间里，摩天大

楼与冷漠的公寓楼房如雨后春笋般崛起，让人不得不联想到冷酷的社会。

耗时又令人麻木的通勤使上班失去了乐趣，渐渐地，女人变成了上班族丈夫的用人，这些丈夫赚钱提供餐桌上的食物，却极少看到自己的小孩。住在彼此疏离的新建住宅区里的女人们渴望安慰，而 Hello Kitty 以她的温柔特性与居家故事，正是最适合帮助她们逃离充满敌意的工业都市的形象。

Hello Kitty 很快就被大家接受，1974 年发行时，三丽鸥该年的销售量增长了近 3 倍，而 1974 年到 1977 年间销量增长了 7 倍，净利润则增长了 10 倍。辻信太郎深知人物造型市场的短暂性，于是他趁机转移三丽鸥的资源来扩充日本生产线，并把 Hello Kitty 输送到海外，这比电玩游戏超级玛莉和神奇宝贝的全球运作早了十几年。

从长远的眼光来看，企业经营变得越来越困难。受益于过去日积月累的经验与知识，辻信太郎深知 Hello Kitty 不可以扩展得太快，不然消费者会对这个品牌失去兴趣。但是当你有一个成功的产品时，却很难控制自己，于是三丽鸥不断增加生产量，并开始授权。到了 70 年代末期，销售量开始平稳下来。此时，辻信太郎发现，可以抓住 Hello Kitty 可爱且惹人怜爱的特质，重新掀起另一波热潮。所以 80 年代收

入再度攀升，不过速度相比以前，有所缓慢。当时三丽鸥还专注于电影制作、主题乐园与股市投资。1982 年三丽鸥在东京证券交易所挂牌，销售额暴涨到 4.06 亿美元。尽管在销量成长的过程中偶尔有点差错，辻信太郎却始终忠于 Hello Kitty 品牌。辻信太郎在他的自传中坦承："所有的人物造型都会遇到高峰期与低潮期，我们家小 Kitty 也是一样。"④

虽然辻信太郎没有放弃 Kitty，但他的确克服了销量和盈利的汹涌起伏，尤其是在好莱坞投资与主题乐园兴建方面。然而这些投资却再度提醒了消费者 Hello Kitty 的重要性，并促使其销量于 90 年代初期再一次攀升，一直到后来日本经济再次跌入谷底时，销售量也随之迅速下降。

有些人认为三丽鸥之所以如此大起大落，是因为他们没有找到一个适当的模式来保障 Kitty 的稳定发展，相反地，他们受制于 Kitty 迷忽冷忽热态度。关于这一点，批评家认为一部分原因归咎于 Hello Kitty 没有连贯的故事情节，因此无法持久地维持小孩子的忠诚度。（三丽鸥试图改善这个情况，制作了他们唯一的系列剧集《Kitty 乐园》，这个小朋友的卡通节目自 1993 年开始在东京电视台播放，但一直没有达到像《神奇宝贝》那样的高收视率。）她的地位代表着一种商业符号，因此

人们就像对待商业符号般，一下子围在她身边，一下子又以闪电速度抛弃她。

Kitty在90年代中期的复出就是一个很好的例子，当时猫咪已经冬眠好几年，销售量也出现下滑，日本终于从经济萧条中走了出来，正好赶上Kitty第一波忠实迷成家立业，她们会买这些产品送给自己的小孩，三丽鸥当时也在努力地经营面向成人的商品。然而促使Kitty在1997年爆发性复活的真正导火线，却是流行女神华原朋美在知名的电视节目“歌唱版”中，不小心透露出她喜欢Hello Kitty的秘密⑤。三丽鸥的营销经理高桥功说：“几天之内，我们旗舰店的销售量增加了近一倍，从此之后，我们就一直在积极地寻找任何一个Kitty还没进驻的缝隙。”

真的是连一个缝隙也不放过，华原朋美的意外表白陪伴Kitty度过了几个丰硕的年头，而三丽鸥也抓住时机在市场上放出又一波闪电商品攻势。现在由他们自行设计、生产并销售的Hello Kitty商品达到6000种，另外还有16000种Hello Kitty商品是授权后的下游产物。从某一程度上来讲，科乐美、任天堂、世嘉和其他日本的人物造型商品企业都应该感谢三丽鸥帮他们开疆拓土，扩展市场。

幸 福 的 粉 红 色

传说是一个很有趣的现象，通常是基于一点微小的事实，然后经过长年累月的流传，最后被扭曲成一个伟大的故事。一般来说，Hello Kitty 的确是人物造型历史上的一个宝藏，但她的真实故事却被各式各样的传说所遮蔽。在辻信太郎的自传和其他关于 Kitty 身世的报道中，辻信太郎总是跳过关键部分，而且故意描述得很模糊，有时透露一些大家都知道的内部消息，不然就是假装对 Kitty 的诞生过程表示惊叹。不管他后来怎么说，大家都知道 60 年代末期，辻信太郎在樱桃及其他的图形设计中溃败，并发现公司专属的设计部对三丽鸥的长期发展来说必不可缺。当时，三丽鸥主要靠两位知名的卡通画家水森亚土（Ado Mizumori）和柳濑隆志（Takashi Yanase）帮他们创作新人物，但是对辻信太郎来讲，不幸的是画家持有版权，所以三丽鸥要支付佣金。他知道这不但不利于三丽鸥塑造生产线的走向，也难以在利润上有所突破。“如果我们有自己原创的卡通人物，也许可以利用版权开辟出一条新道路，”辻信太郎写道，“于是我在公司里建立了一个设计小

组，开始召集设计师加入生产未来‘金鸡蛋’的行列。”[6]

现在听起来这一切仿佛都很简单，雇用几个艺术系的学生，给他们铅笔和几张素描纸，叫他们坐下来画一些卡通人物和水果，事实上大概也就是如此开始的。60年代末期开始，三丽鸥的六七位内部设计师将水森亚土和柳濑隆志的原作重新修饰，以便印在小礼物和陶瓷品上。几年之后，他们开始感到受困于创作限制，并向辻信太郎提出意见，于是辻信太郎鼓励他们创作自己的人物。“也许画点动物吧！”辻信太郎告诉他的设计小组，这是从三丽鸥所销售的进口贺卡上找到的灵感[7]，但是哪一种动物好呢？

辻信太郎说，狗是日本最受欢迎的动物，猫与小熊则紧跟其后，松鼠、小鸡、小鸭和兔子也相当受到欢迎，但只有学步的幼儿喜欢他们，大象、狮子和长颈鹿等野生动物也很受学龄儿童的喜爱，当然还有鲸鱼和海豚。小鸟则会让人联想到焦虑不安（辻信太郎的说法是“神经质”），除了沉静可爱的猫头鹰和企鹅，昆虫绝对行不通，因为大家只会想到害虫。到最后辻信太郎选择了猫，有一部分原因是因为史努比和维尼小熊已经是有名的狗和熊了，另一方面则是因为三丽鸥的谷仓里也已经有一只狗和一只熊了。

颜色则是另外一个重点。咖啡色和绿色都是质朴的颜色，很自然

却显单调，小朋友不会对咖啡色感到兴奋。辻信太郎想到蓝色，因为他觉得蓝色给人“和谐与朝气的印象”，并且蓝色也是吸引小男生的阳性颜色，更何况当时爱吃铜锣烧的哆啦 A 梦已经以浅蓝色在漫画和电视上亮相，并广受欢迎了。红色加上白色则非常讨人喜欢，红色和其他像黄色这样的浅色也搭配适宜，尤其很吸引女生。辻信太郎说：“因为红色系象征温暖、小女孩、小动物和爱，所以是最适合这些卡通动物的颜色。”⑧

设计师们也同意辻信太郎的解释。鲍伯·埃格尔顿（Bob Eggleton）是一位国际知名的科幻艺术家与设计师，在日本相当活跃，他说：“小朋友对一些特定的颜色和形状有反应，对质感和花样也有基本的认知。三原色很适合用在卡通人物身上，尤其是红色，因为红色是强烈的颜色，而且红加白等于粉红色，是非常女性化的颜色。如果你盯着红色和白色分开排列看，你会看到两个颜色，但是如果你的眼睛快速在两者间移动，下意识里会看到粉红色。”⑨

有些人还对此进行了更深入的探讨。“当小孩子出生时，红色对他们影响最深，”自 1980 年开始就主管 Kitty 设计的山口裕子说，“粉红色是最可爱、能够引发最多感受的颜色，粉红色令人感到幸福。”⑩

不 太 坏 的 印 象

Hello Kitty 并不是三丽鸥设计团队在受到鼓舞后创作的第一个人物。如果我们回顾一些早期的创作，可以看到后来演变成 Hello Kitty 的伏笔，举例来说，三丽鸥设计师铃木广子（Hiroko Suzuki）创造的 Patty，她后来和 Jimmy 配对成了男女组合，Patty 绑着两条辫子，而 Jimmy 则把手插在口袋里，她们都长得像 Hello Kitty，具有跟身体一样大的大头，一对黑点眼睛，又没有嘴巴。铃木广子从北海道的一家设计学院毕业，她不顾辻信太郎请他们画动物的要求，而执意画她的苹果，其中有一份设计稿是裂成两半的苹果，中间出现一排英文字："爱就是分享"（Love is to Share）。辻信太郎不是特别喜欢她的作品，认为"太复杂了"，但后来从"Love is"系列衍生出来的设计却大受欢迎。[11]

与此同时，另外一位设计师清水侑子开始着手画猫咪。清水侑子来自东京极具声望的武藏野美术大学，她原本的愿望是要当老师，她也是三丽鸥的首批专属设计师之一，因此经历过设计水果图案的早期

业务。她很喜欢猫，所以顺其自然地接受了设计动物这一要求。

当时她在读刘易斯·卡罗尔的《爱丽丝漫游仙镜》[12]，深深地被书中的猫咪们吸引，觉得他们很“可爱”，于是她开始在自己的设计上做些小小的试验，把猫转到侧面，再把头转过来看正前方。她把图拿去给辻信太郎看，辻信太郎不太满意，所以继续修改，但接下来的设计没几个得到辻信太郎的批准，连 Hello Kitty 的前身也被排除在外。

等到清水侑子修修补补完毕，Hello Kitty 也差不多成型了。她的白色大头是身体的两倍，脸上有六根胡须和一颗黄色纽扣般的鼻子，没有嘴巴，两颗豆豆眼直视着你。她穿着蓝色背带裤，左边耳朵上戴个歪歪的红色蝴蝶结，她的小身体侧坐在红色原野中，身边有一瓶插着吸管的牛奶，另一边是个小鱼缸，里面装了一条红色金鱼。虽然整体的视觉效果不错，辻信太郎却有点怀疑 Hello Kitty 能否形成风尚：“说实在的，当初我刚看到那张图的时候只觉得不太坏而已。而且我压根也没有想到这会是三丽鸥最红的明星。小 Kitty 的降临是我在梦想的事业里向前迈进的重要一步。”[13]

来自伦敦的上流猫家庭

清水侑子是《爱丽丝漫游奇镜》的故事迷，她想要以 Hello Kitty 为中心建造一个神话王国以赋予她人性，并使她更显女性化，所以她给 Kitty 取了个真的名字，叫作凯蒂・怀特（Kitty White）。根据三丽鸥撰写的故事，Kitty 来自英国的传统典型家庭，她于 1974 年 11 月 1 日出生于伦敦，爸爸和妈妈分别是乔治・怀特与玛莉・怀特（George & Mary White），她有一个双胞妹妹咪咪（Mimmy），长得跟她一模一样，唯一不同的是她的右耳上戴着黄色蝴蝶结，安东尼和玛格莉特・怀特则是后来加进的祖父母。怀特一家住在离伦敦约半小时车程的郊区，他们的砖造平房前有一片绿油油的草坪，还有许多朋友住在他们家附近。⑭

Kitty 和 Mimmy 都念小学三年级，三丽鸥告诉我们，Kitty 喜欢旅行、听音乐、看书和吃 Mimmy 烘焙的可口饼干。她还算是一位社会名流，被许多朋友环绕，其中包括熊、兔子、绵羊、猴子与老鼠，这些朋友大都由 Kitty 的第三代设计师山口裕子（Yuko Yamaguchi）所创

作，因为 Kitty 总爱说："朋友永远不嫌多。"由于她外向善良的天性，三丽鸥可以轻而易举地在她的故事中添加新人物，但是这些朋友虽然可爱，却都稍显单调，除了明显的个性特征外，我们对他们几乎一无所知，只听说叫凯西（Cathy）的白兔很体贴，绵羊菲菲（Fifly）讨人喜爱，小熊提比（Tippyy）温和又强壮（还有暗恋 Kitty 的小秘密），好像他们都是一面镜子，以便让 Kitty 反映出三丽鸥所推销的超甜蜜理想国。

尽管他们发展了这些后续人物，Hello Kitty 的生活故事却没有任何固定情节。她不会跟着她的观众一起成长发育，事实上，虽然围绕她的衣饰越来越繁复，她却仍旧待在幼稚园般的梦幻世界里，每天最大的问题就是决定点心该吃冰淇淋还是饼干。"我们在努力避免所有可能会对卡通人物造成局限的因素，"位于洛杉矶的三丽鸥企业授权部门副总经理布鲁斯·朱利安诺（Bruce Giuliano）指出，"三丽鸥的所有卡通人物，从他们的背景故事开始，都非常简单，视觉上也很简化。Hello Kitty 包含了简约主义的设计元素，因此能够满足小朋友所认同的最基本需求。"⑮

虽然朱利安诺承认如此的营销手段缺乏明显的范围，"可能只是意外"，但是三丽鸥于多年前就体验到这一模式会成功，并且从此对其忠

心耿耿。虽然 Hello Kitty 没有漫画书里的故事情节，不能用后续发展抓住读者的兴趣，但她是一个供观者自行想象的偶像。她不只适合小朋友，也能取悦想逃回童年或纯粹要追赶流行的大人们。从这点看来，她是个完全靠感觉和缘分驱使的卡通人物。每年，为了跟上最新潮流，三丽鸥会改变 Hello Kitty 的造型，也加入不同人物以更新场景与道具，如此一来，辻信太郎说：“我们家小 Kitty 的成功绝对不是偶然，而是靠设计。”

传　递　圣　火

尽管 Hello Kitty 于 1974 年设计完成，但第一个 Hello Kitty 商品直到 1975 年才问世，那是一个塑胶的透明小钱包，两面都印着 Hello Kitty 的甜美容貌，金属的开口夹下方写着红色的“Hello！”英文字。这个小礼物是针对儿童而设计，售价只有 240 日元（当时还不到 1 美元），结果产品大卖。于是三丽鸥立刻发行其他商品，其中大部分的设计都是 Kitty 以简单的坐姿位于道具中间，有些时候她会穿上不同的衣服。除了文具以外，三丽鸥也发行娃娃、玩具和时钟等小家电，真正

的流行宣言倒尚未出现。销量不断上升，1975 年涨了两倍，到了 1976 年又涨了两倍，同年三丽鸥开始授权出售他们的第一批 Hello Kitty 产品，利润也节节高升，于 1997 年达 56 亿日元（约 4670 万美元）——这是三丽鸥得再等 8 年才能再度享受的高峰时期。

就在三丽鸥迅速成长的过程中，清水侑子结婚、离开公司，成立了她自己的家庭，所以米洼节子（Yonekuba Setsuko）于 1976 年接棒成为 Kitty 的第二代设计师，她首度赋予 Kitty 站姿，并在随后几年让 Kitty 开小螺旋桨飞机和骑海豚。

为了应对 Kitty 的新名声，辻信太郎进一步充实了设计团队。70 年代末期，三丽鸥不停扩充新人员，其中也包括设计师，而山口裕子就是其中之一，这位小姐后来变成了 Hello Kitty 的管家及知心好友。然而在 1978 年，率直的山口裕子承认对毛毛动物没有一点兴趣。她在东京女子美术大学念书时，曾在广告公司兼职，并希望从事概念性的设计工作，无奈 70 年代的日本职场仍是男人的天下，女人只能在办公室送茶水，做到她们结婚后离职。山口在 25 年后回忆到：“当我还是个艺术系学生的时候，我很渴望到广告公司上班，但那时的日本还没有制定保障两性机会平等的法律，所以女人绝对不可能在广告公司里当创意总监。”⑯

山口裕子在设计学院最后一年时，听说三丽鸥有空缺。她常去离学校只有几站的新宿逛三丽鸥的礼品专卖店，所以早就知道这家公司，但她总是去店里看史努比，而不是 Hello Kitty。

当山口裕子于 1978 年 4 月进入三丽鸥时，她如何也想象不到有一天她会成为世上最有名的卡通猫的看护者。大多数设计公司里的工作都很单调，三丽鸥却例外，山口裕子说："我加入三丽鸥并不是因为我想设计卡通人物，而是因为我想激发自己的潜能，我去参观过的大部分公司都已经将他们的业务定型在狭窄的特定领域里，例如只发行或设计专为文具而生的卡通人物。但是以三丽鸥而言，就算你是以设计师的身份加入，还是可以调到产品设计部、商店设计或卡片设计等其他部门。虽然当时公司的规模不如目前庞大，但是设计部里的气氛让我觉得未来可以朝很多方向发展。"[17]

她像所有的新进职员一样，进到三丽鸥的第一份工作是接受入职训练。大多数的日本公司都有这样的就职仪式，带领新人熟悉办公室里的日常程序，以塑造他们成为该公司的一分子。大公司里的就职训练有时长达两年，结业前新人得交一份报告，经理便根据这份报告评估该员工未来的职位。由于三丽鸥还是小公司，所以山口裕子被分派到一个约 15 人的专案小组，他们的工作是研发面向成人的商品。

这个小组在山口裕子进入公司前就成立了，可见辻信太郎早在70年代就深知只卖儿童产品会限制公司的成长潜能。他知道如果把同样的图案印在成人产品上，便能提高价格，而且有利于生产线。辻信太郎有效地运用这个在当时堪称超越时代的想法，设计了一系列Hello Kitty商品给成年女性，以及那些心理上还很年轻的、他称之为“高目标”（high-target）的顾客们。

山口裕子加入这个专案小组约18个月后，Hello Kitty的第二代设计师米洼节子离开三丽鸥，她的离职刚好遇上Kitty继前三年窜红之后的欢迎度下滑，因此辻信太郎请求几位设计师发展Kitty的新设计。这份工作不是正式的竞赛，但是山口裕子的设计却被选为首奖得主，Kitty在一架蓝色的平台钢琴前弹琴，钢琴上的粉红色花瓶装满了红色玫瑰花，爸爸妈妈以及跟钢琴差不多高的Mimmy围绕在她身边，飘浮在上空的十六分音符为这幅图画增添了梦幻的感觉。

结果，山口裕子非正式应征上了这一职位。这份获奖的设计被刊登在《草莓新闻》上，虽然山口裕子的设计没有被制造成商品，但她却变成了Hello Kitty的首席设计师，从1980年1月至今，她一直从事着该工作。当时，在三丽鸥还不到两年的山口裕子仍酝酿着广告界大好前程的梦想，对于升级为卡通明星的守护者而百感交集：“如果我当

初来三丽鸥是想要画 Kitty，如今梦想成真，我会非常高兴。但是我怕一旦被指定去画 Hello Kitty，就不能再画其他东西，或者因为 Kitty 已经是个完整的人物造型，无法随心所欲地进行设计。”⑱

尽管有种种疑虑，山口裕子却很快发现，因为她在三丽鸥工作，又负责 Hello Kitty 的设计工作，其实前途无可限量。她发现专注于一个人物造型，并非像她想象的那样会受到局限，因为三丽鸥不像美国公司，对卡通人物的尺寸、形状或其他特征通常有严格的规定，三丽鸥对他们的设计师比较开放，允许他们在一定的范围内做适度实验，山口裕子说："拿 Kitty 的眼睛来说，有时候她会有微笑的眼睛或想睡觉的眼睛，有时候是眨眼，眼睛的大小也没有详细的规定，你不需要拿尺去量，或用多精准的设计以达到绝对的程度。”⑲

一 年 一 款 设 计

山口裕子看起来不太像 Kitty 这样流行偶像的管家，她的长发染成咖啡色，额头前有平平的流海，红色口红加上白色指甲油，使她看起来比较像 80 年代摇滚乐团体的疯狂歌迷，而非“卡哇伊”世界的女

王。尽管山口裕子装扮独特，她对工作却非常认真，她常与 40 人的设计团队一起加班赶工，还要和维持三丽鸥商务研发与营销部门的数十名员工合作，她最大的贡献是每年推出一份 Hello Kitty 的年度设计，以确立该年的商品风格。回顾过去 20 多年，我们不但可以看见 Kitty 是如何演化而来的，还可以察觉山口裕子是如何使 Kitty 在可爱时尚领域独领风骚的。

1981 年，山口裕子把 Kitty 放在一部红色的小赛车里，车前门上写着“K”，车后写着“咻……”（vroom）字与之呼应，同时 Kitty 也仿佛吹着口哨。1983 年，Kitty 在格子布的布景前啜饮一杯热可可，右耳上方写着“What’s New”（近来好吗），下面有一排红色草写字“Pleasantime”（这是三丽鸥自己的拼法，正确应该是“Pleasant Time”，意指快乐时光）。英文字的使用在现代日本设计中占有重要的地位，它们不但可以用来点缀图像设计，还能增添异国气息，就算在英文里没有意义也无所谓。于是“Pleasantime”虽然不是一个词，但和喝可可的 Kitty 放在一起就产生了亲蜜、舒适与安全的含意，并加了一点西方文化的格调在里面。

虽然 Kitty 周围的衣饰变得越来越复杂，却仍然保留着简约主义。山口裕子说：“我对美国卡通人物的印象往往是活泼好动，加上精力充

沛的姿势，而且四肢都很长。而日本卡通人物，包括以前的老作品在内，都是静态地站在那里，没有长长的四肢，也没有脖子和嘴巴。”[20]

虽然红色和粉红色是最常使用的颜色，然而山口裕子还是在不断地改变设计。例如，1985 年 Kitty 坐在深蓝色的背景前面，读故事书给小熊玩偶听。那年之前，三丽鸥曾将照片作为设计主题，把一只填充 Kitty 放在桌前吃圣代；1988 年的 Kitty 则坐在红黑相间的格子花纹布景前面。为了每一个这样的设计，山口裕子不仅得找出小朋友间流行什么，还要知道给他们买这些 Hello Kitty 文具、衣服与玩具的父母亲喜欢什么风格。她解释：“我阅读各式各样的杂志，看现在流行什么，尤其是精致的流行杂志，我也看很多电视连续剧好跟上最新风潮。比如说，我发现 80 年代流行的影集在电视上回放，便开始思考 80 年代的流行风格会不会也跟着复出。我也看一些受不同年龄层欢迎的电视节目，譬如《芝麻街》，找出现在小朋友在想什么。”

山口裕子留意到通常是家长们在决定小孩要穿什么样的衣服，所以她也得考虑到大人的品味，况且妈妈们有时候也会买 Kitty 给自己。她也注意到小孩的市场阶段分明，面向小学生的产品设计和中学生喜欢的风格是截然不同的。“当然基本的 Kitty 设计不会改变，”山口裕子说，“但是最近几年，我们得迎合各个年龄层的要求分开设计。”

Kitty 迷表达意见

山口裕子也同时听取 Hello Kitty 迷的意见，她每天会收到五六封信，这些信来自不同年龄的 Kitty 迷，从三岁到祖母级的都有。山口裕子会回其中一些信，但有很多来信是询问关于恋爱的问题，她说，有些人把 Kitty 当作流行偶像，朝思暮想并幻想着与她发生亲密的关系。

当然有些是比较实际的，其中的一封信直接引起了 Kitty 设计案的争议，那是在 80 年代末期，一个日本高中生写信给山口裕子说她的朋友和父母亲强迫阻止她收集 Hello Kitty，他们说因为那是给小女生而不是青少年的东西，于是她请山口裕子设计一个适合青少年收集的产品。山口裕子从当时流行的黑白风得到灵感，在黑色背景前画了一个白色的 Kitty 轮廓，这样的设计搭配小孩的手提袋和衣服最恰当。山口裕子说："为了使用黑色，我觉得应该把设计简化到最大程度，但是在细节上仍然要保持图像艺术的感觉，如此简单的设计应该很适合初中生和高中生。"

不论这组设计有多么破天荒，却都无法引起社长的兴趣，过信太

郎比较在乎设计的可爱与否，而不在意流行风潮的问题。“辻信太郎社长基本上只说可爱就是可爱，不可爱就是不可爱，当他看到不喜欢的设计时，就会问这个能不能卖出去?”山口裕子说。

虽然辻信太郎个人对黑白 Kitty 有所疑虑，但他其实给了山口裕子很大的空间自行发挥，让她与这只猫建立关系。山口裕子忙碌的一天从早上九点半开始，排满的会议与约谈之外，还要参与无数关于 Kitty 以外其他人物造型的讨论，她尽量把晚上六点以后的时间空出来专门创作 Kitty。

山口裕子把 Kitty 变成她自己的分身，以便帮助自己专心地维持设计的新鲜度，然而多年下来，Kitty 膨胀到比自己还大，于是她改变了自己对 Kitty 的认知方式而扮演起监护人的角色。

“早期，我觉得 Hello Kitty 就像另一个自己，”山口裕子说，“当时我让 Kitty 穿我想穿的衣服，做我想做的事，但是我的认知已经在这些年中有所改变，现在我只思考应该如何推销她，要怎么创造她。我不再把她当成另一个自己，我觉得我比较像 Kitty 的经纪人或制作人，如果 Kitty 是明星，那我就是创造她的那个人。”

山口裕子说给这只猫戴上面具，再把她当成公众人物之后，就比较容易想象什么样的流行可以提高她的名声和人气，而且客观地看待

Kitty 还减少了重新设计时的困扰。

对平常人来说，不起眼的改变有时却足以造成显著的影响。一些市场观察者说 Hello Kitty 的真正复苏是从 90 年代中期开始的，因为 1995 年山口裕子把她放在粉红色布景前，并将她头上的蝴蝶结改成五瓣花。当时三丽鸥正在主打粉红色以推广面向年轻少妇的比较昂贵的“高目标商品”，原因是山口裕子到东京青少年的“时尚圣地”——原宿逛街时，发现粉红色可能会引起流行，她观察到一种手表有黑、红、粉红或白色的表带，其中粉红色的卖得最快，于是她开始在 Kitty 上使用更多的粉红色。

同时山口裕子把 Kitty 的蝴蝶结丢掉，以一朵花取代，因为她想如果她已经对蝴蝶结感到厌烦，Kitty 一定也是一样。丢掉蝴蝶结之后，并没有收到表示不满的信件，山口裕子因此认为 Kitty 迷们已经接受了这样的改变，她甚至还添加了其他设计，包括在夏天商品上将 Kitty 的肤色设计成晒黑的古铜色。

然而光靠设计是不够的，山口裕子一定要与三丽鸥的营销、研发和授权部门相互协调，因为他们接下来得负责把这些设计包装成许多商品以换取公司大多数的收入。

远 离 性 、 毒 品 与 酗 酒

将近三年，Hello Kitty 依旧是日本人气最旺最赚钱的人物造型[21]，虽然没有什么电影或媒体产物来推广这只“金”猫，三丽鸥每月大量生产的新商品却足以吸引小孩与家长持续消费。既然三丽鸥的大部分盈利都来自这些产品的销售与授权，那么他们就一定要专心留意哪些是值得生产的商品，同时还要注意不能扩展到不好的商品种类，否则会损害 Kitty 与她朋友们的纯洁形象。

辻信太郎在这一点上很实际，他给设计师和产品经理们很大的空间，不论任何规定都反映着他的个性。他说：“三丽鸥没有硬性的规定说你不可以做这个或那个，我们也从不尝试遵守那些抽象或高贵的标语，详细的规定会阻止弹性思考和创意，更何况我不相信每天早上重复背诵那些像口号一样的座右铭真的可以振奋士气。”[22]这表示实际上，营销与研发部可以随心所欲地生产任何商品，只要这些东西不牵涉或鼓吹性、嗑药、吸烟、烈酒以及暴力。日本三丽鸥公司产品研发部助理广濑雅代（Masayo Hirose）说：“由社长决定哪些商品可取，哪些不

行，我们不卖那些我们认为母亲们会藏起来不给孩子的东西。”[23]他表示除此之外的产品都在范围之内。

虽然三丽鸥的大部分员工都赞成这一原则，但是在允许范围之内，他们还是会趁机从性感上捞一票，像 Hello Kitty 的电动按摩棒就完全不适合幼儿。Kitty 的主人——辻信太郎自己也在炫耀他的规则，他下令彩虹乐园里的舞者穿短一点的裙子，大腿部位露出越多越好，其用意是让表演秀性感到连父亲、祖父们都会愿意陪太太、小孩去玩。

产品研发部门分为几个小组，有的人专门从事三丽鸥制造销售的产品，有的则掌管他们授权出去的商品，还有一部分人是处理直销网络，例如 Vivitix 连锁专卖店和其他商店的销售。法律小组监督产品上架之后的动向，另外一组人则与三丽鸥在欧洲、亚洲、美洲的子公司合作，创造适合该区的产品，上述所有组群生产管理的商品内有一半以上都是 Hello Kitty 系列产品。

三丽鸥的产品研发部门是整体操作的营运中心，部门里 50 多个人负责供给市场上 12000 多种商品，其中有一半是 Hello Kitty。每个月他们推出约 600 种新产品，一半是 Kitty，另一半是美乐蒂（My Melody）、肉桂宝宝（Baby Cinnamon）、小双星（Twin Stars）、Patty&Jimmy 及其他三丽鸥人物的组合。所有的产品根据其寿命长短被

分为三大主要种类：季节性商品、常销商品和推广期商品。例如，笔、订书机和文具用品这些耐用的产品会保持每季推出，夏天的玩具一年只能卖几个月，而有些点心的设计或包装则可能长达十年都不需要改变。

在这三种商品内，三丽鸥还将它们分成五个年龄阶层：婴儿、幼儿、小学生、青少年和成人。一个或数个人可能掌管小学生的季节性商品。筹划小组还将一年分成三个周期，以便各团队在特定时节发行新系列商品。根据以往的经验，2 月到 7 月是夏季商品的发展期，秋冬商品则要在 7 月到 10 月间制造，而春季商品则在 10 月到 12 月内成型。有些产品如婴儿围兜，一年四季都可以卖，所以每项列单内还包括这些能延续到下一季的商品。

山口裕子带领的产品研发人员必须要掌握最新流行趋势和人气商品。售货员通常是他们获取信息的最佳渠道，因此他们造访了日本 1700 多家销售三丽鸥产品的商店。（另外数千家卖 Hello Kitty 的商店大多从中间商买进，而非直接与三丽鸥交易。）产品发展和设计部门间有良好的互动关系，研发人员想好他们要制造的产品后，山口裕子的部门得为制造商设计，有时候店家也会要求新产品。

因为三丽鸥很少花费资金来做广告，所以他们的产品一定要在柜台上独领风骚。他们还得精确估算消费者愿意花多少钱买各个商品，

Hello Kitty 是头号品牌，所以收费贵一点有益于提高销量与身价，但是太贵又会吓跑顾客。产品品质也必须保持一定的水准，不然消费者会抱怨。“我们的工作哲学是优秀的计划、优质的设计与合理的价格。”产品研发部的广濑雅代说。[24]

由于三丽鸥没有自己的制造厂房，所以他们与几百家代理商合作生产商品。为了确保商品品质，他们监督并查核所有产品的营销状况与品质。三丽鸥与这些代理商建立了长久的合作关系，其中三分之二的代理商已经与三丽鸥共事 20 多年了。

专 利 授 权 业 务

授权部门的内部结构与产品研发部大同小异，只不过他们得接触更多想出售 Kitty 产品的公司。该部门的员工得负责玩具、包包、衣饰、糖果食物、金融相关商品及其他杂项产品，就像其他部门一样，不只是 Hello Kitty 而已，他们还得负责三丽鸥其他所有的产品。这个部门只有 62 个人，但是他们得处理 21000 种专利商品，其中有 70%，也就是 16000 种是 Hello Kitty。总的来说，日本有 520 家公司与三丽鸥有专

利授权关系，另外还有其他数百家则是通过三丽鸥在海外的附属机构加入授权业务。㉕

虽然目前为数可观，当年授权业务的建立几乎是一场意外。70 年代中期，三丽鸥开始制造 Hello Kitty 商品后，很多公司上门来询问他们可不可以经过授权制造他们自己的 Kitty 产品，虽然三丽鸥一直都签有合约以营销其他公司的人物造型商品，例如史努比等，却从来没有反过来经营过，于是他们很快组成了一个部门来应对日增的需求。

现在 Hello Kitty 已经很有名了，三丽鸥也改变了推销商品的方式。以前三丽鸥会制造样品，然后到其他公司登门拜访，寻求有意的客户，但是后来觉得制造样品太费成本，所以 1994 年三丽鸥舍弃旧有的系统，改以电话和设计目录进行推销。从此之后，授权部门的规模缩减了四分之一，销售量却翻番，而盈余则上升到原本的 3 倍。以 2001 年年度审计为例，该部门从 440 亿日元（3.67 亿美元）中净赚了 140 亿日元（1.17 亿美元）的税前利润。㉖

饱 和 状 态

随便翻阅三丽鸥每月发行的厚重的产品目录，你不难发现他们真的是什么都做，这也同时表示 Kitty 可能已经过度曝光。早期 Kitty 专攻小女生市场，三丽鸥第一个专利产品是西川产业公司（Nishikawa Sangyo Co.，Ltd.）制造的小朋友折叠床。森永制果——日本最大的点心公司之一，则生产了 Kitty 糖果，到后来商品种类才扩展到便当盒、铅笔和娃娃。

现在，Kitty 则到处可见。东京都品川区的“大声公”（Big Echo）开了一家专卖 Kitty 的音乐殿堂，这家日本卡拉 OK 连锁店签下 Kitty 的授权，并把每一个包厢装潢成满满的都是这只猫咪。每到星期五晚上，成群的六七年级学生携伴穿梭在大厅中，大部分要等上半个多小时才能在铺满 Kitty 丝绒壁纸的包厢内大声唱和巴瑞・曼尼洛（Barry Manilow，美国中生代抒情流行歌手）的乐章，并拿着印有 Kitty 图案的小酒杯享用饮料。这些顾客每小时支付 8 美元以享受尊荣，中午和下午的费用则比较低。这只是冰山一角而已，三丽鸥同时还与 20 多家

银行签有合约，大多是为了促销信用卡和存折。山形县有一个 Kitty 游泳池，长野县的两座 Kitty 滑雪场和冲绳县的 Hello Kitty 保龄球馆。另外，三丽鸥与 20 家不同的电器公司合作，迅速进军手机市场。目前日本有超过 100 万的顾客支付 100 到 400 日元不等，下载 Kitty 游戏，日本第二大的手机商 KDDI 从 2000 年以来，已经卖出了 10 万多部 Hello Kitty 手机。

大发汽车甚至于 1996 年开始制造 Kitty 汽车，2002 年 9 月这款汽车逐渐被淘汰前，他们在日本卖出了近 200 台活动促销的粉红色小轿车。授权部的佐佐木说："我们先询问丰田，他们拒绝，日产也不同意，三菱只答应生产一定的数量，铃木则说他们只做男生卡通人物的车，所以最后我们打电话问大发。" 这款车的车门、座位和其他内部装置上都装饰着 Kitty 的脸蛋，最大的消费群为有女儿的年轻妈妈。

如果是大量销售的商品，三丽鸥收取的权利金比较低，3% 左右，而对少量的商品则高达 8% 或更多。合约有效期通常为 1 年，但像信用卡这样的服务业务可以延长到 5 年。被授权商是依据产品制造数量付权利金，而不是根据销量多寡而定。

针对服务性质的业务，三丽鸥往往会商定一次性付清的费用、年付费或两者兼具，并要求对方签订专属的合约。海外分公司则根据他

们自己的营运市场来计算费用，但是这也有大问题，很多厂商过量制造商品却不付给三丽鸥应得的版税。

大量生产数以千计的 Kitty 产品并把她的脸印在琳琅满目的商品上，同时也呈在着危机，研发部的广濑应用日文里谐音的“模仿”说道：“最困难的是‘习气’（mannerism）。”换句话说，保持新鲜是很不容易的，尤其经年累月下来，公司已经生产了这么多种商品，只会让情况越显困难。事实上，有些评论家说三丽鸥为了以旧换新并不时地提醒人们她的存在，已经做到有点过火的地步，同时也让品牌格调降低了许多。联合媒体公司（United Media K.K.）是拥有《花生漫画》、卡通人物的美国企业在日本的分公司，其管理总监岩渊秀俊（Hidetoshi Iwabuchi）表示：“三丽鸥优先考虑的是‘只要会卖就好’，但是毫无限制地发展 Kitty 是不恰当的，她在商品营销和销售上早已过度曝光了。”[27]

辻信太郎领导的三丽鸥该如何经营管理 Hello Kitty 品牌，这将严重影响到其公司的未来。70 多岁的辻信太郎接近退休，他的独子辻邦彦掌管三丽鸥海外事务，已经被训练为接管公司的最佳人选。三丽鸥就像许多日本企业一样，面对海外市场跃跃欲试，以便继续扩张，来弥补国内市场的缓慢动力。

注释

①佐佐木明人，三丽鸥公司国内授权与特殊销售部经理，个人访谈，2002 年 11 月 1 日。

②同①。

③辻信太郎，个人访谈，2002 年 8 月 1 日。

④辻信太郎，《三丽鸥的秘密》，第 103 页。

⑤艾利克斯・乔丹，《Hello Kitty 横扫日本》（Alex Jordan，*Big in Japan: Hello Kitty!*），文章网址 http://metropolis.japantoday.com/biginjapanarchive249/234/biginjapaninc.htm（02/25/2004）。

⑥辻信太郎，前揭书，第 97 页。

⑦辻信太郎，前揭书，第 98 页。

⑧辻信太郎，前揭书，第 99 页。

⑨鲍伯・埃格尔顿（Bob Eggleton），个人访谈，2002 年 9 月 30 日。

⑩山口裕子，三丽鸥股份有限公司设计师。

⑪西泽雅文，《三丽鸥物语》，（Masafumi Nishizawa，*Sanrio Monogatari*），东京：三丽鸥出版，1990 年，第 50～51 页。

⑫译注：刘易斯・卡罗尔（Lewis Carroll，1832—1898），原名查尔斯・道奇森（Charles Dodgson），19 世纪英国作家，他因 1865 年出版的《爱丽丝漫游仙镜》（*Alice's Adventures in Wonderland*）而声名大噪。此书目前在全球拥有 129 种版本；1871 年出版的姊妹作

《爱丽丝镜中奇遇》(*Through the Looking Glass*)，则是关于爱丽丝凝视镜子后惊奇撞见的奇幻世界。

⑬辻信太郎，前揭书，第 100 页。

⑭http://www.sanrio.co.jp/english/characters/w_chara/02.html (03/05/2004)。

⑮布鲁斯・朱利安诺 (Bruce Giuliano)，三丽鸥企业授权部门副总经理，个人访谈，2002 年 7 月 26 日。

⑯山口裕子，个人访谈，2002 年 9 月 10 日。

⑰同⑯。

⑱同⑯。

⑲同⑯。

⑳同⑯。

㉑卡通人物人气指数 (Character Popularity Ranking)，人物造型商品情报 (Character Databank)，东京：2002 年 7 月：女性市场中得到第一名的是小熊维尼，Hello Kitty 位居第二，并在男性市场中位居第五。

㉒辻信太郎，前揭书，第 177 页。

㉓广濑雅代，个人访谈，2002 年 10 月 2 日。

㉔同㉓。

㉕佐佐木明人，个人访谈，2002 年 11 月 1 日。

㉖同㉕。

㉗岩渊秀俊，联合媒体株式会社 (United Media K. K.)，个人访谈，2002 年 10 月。

CHAPTER FOUR　Hello Kitty 远征海外


40th
Anniversary
Hello Kitty

卡麦尔·李（Carmel Li）是中国香港典型的专业工作狂，受过高等教育，对流行很有概念，奋发向上的她对工作和休闲都很重视。香港就像许多亚洲城市一样，数以百万计的人们拥挤在狭窄的街道和水泥森林里，就算你有精力，出门度假还是得花上一番工夫，所以当卡麦尔·李才 20 多岁的时候，大百货公司的采购助理工作所带来的压力已开始令她感到吃力。她从早上 8 点到晚上 11 点都在工作，没有一点属于自己的时间，如果晚上老板带她和其他同事出去应酬，那就更别谈了。

虽然她替店里买进价值上万的商品，却几乎没有时间为自己采购。早上偶尔会有一点空档，趁还没有忙起来，她会去逛逛街以消除压力，某天她发现了附近的三丽鸥专卖店。因为她从来没时间购物，所以有很多闲钱可以花，从此她开始买 Hello Kitty 的东西来为忙昏头的生活增添点乐趣。刚开始她买了一些便条纸、笔记本和笔筒放在办公室桌

上，接下来加了一个花盆和鼠标，等到她开始布置家里时，购买欲像泄洪一样膨胀开来，26岁的卡麦尔·李买了一堆填充娃娃、一盏台灯、一套睡衣和一些篮子，终于成为了标准的Kitty迷。

卡麦尔·李认真地说："我在家里建立自己的Hello Kitty世界，以便逃离外在生活的压力。"①

然而当她辞去百货公司的工作，转职到香港最大的汇丰银行营销部上班时，却被迫隐藏她的Kitty癖好，因为Kitty虽可爱，却不被银行界那些只会穿细条纹衬衫的肥同事接受。他们担心形象受损，幼稚的行为必定会受到指责。当时年近30的卡麦尔·李正准备结婚，反正她迟早得搬离公寓并改变现在的生活状态。

卡麦尔·李不但没有完全摒弃这只猫咪，还找到另一个人来灌输她的着迷情结，那就是她4岁大的小侄女，她买贴纸、洋装、雨衣、糖果、画图本和所有你可以想象到的东西给小侄女，现在这个小女生当然也迷上了Kitty，她同时还把自己的Kitty收集传给小侄女。然而她偶尔还是会有购买的冲动，当三丽鸥发行一系列Kitty新婚商品时，她忍不住买了一本相簿来装她的结婚照，她说："没关系，这是私人用品，别人看不到！"

卡麦尔·李的故事说明了Hello Kitty在市场上近30年发展历程的

最新阶段，Kitty 不但在年轻人消费群中拥有了越来越多的客户，还将 Kitty 的身影延伸到了日本境外。三丽鸥的无嘴猫不再只是日本学龄小孩的人气商品和便当盒，她同时也成为了遍及亚洲、美国，甚至欧洲的流行商品。尽管三丽鸥早在 70 年代和 80 年代分别于美国及欧洲发行了 Kitty，但她的国际浪潮却一直到 90 年代，随着日本的亚洲邻国经济达到巅峰，并争相拥护这只名猫时才起步。她在全世界，尤其是成年人之间，日益增加的受欢迎度证明了她的超级人气，目前 Kitty 猫的踪影遍及 40 多个国家和地区，为了弥补日本境内销售量的缓慢增长，三丽鸥正致力于发展海外市场。

Hello Kitty 与日本一波接一波的人物造型、音乐、动画与卡通漫画，都显示出美国不再独占流行文化全球化的王牌宝座。事实上，日本的文化输出品在许多方面比美国食物、音乐或电影更能引起亚洲的共鸣。在香港、首尔和曼谷，数以万计的青少年渴望从东京传来的最新时尚，而这些风潮到最后大多不会在纽约出现。[②]

日本正在迅速地发展成一个文化超级大国，软性诉求的时尚、艺术与食物文化取代了他们过去的工业野心。无论是 Kitty 漫画，还是日本流行音乐，仅因为在这么多地方有无数人为之疯狂，就不容忽视这个国家在海外的影响力。过去，西方人认为日本流行文化非常肤浅而

加以鄙视，到了今天市场上“大卖就是好”的前提下，这些态度便显得一点也不重要。实际上，有些人甚至认为这种肤浅正是他们的资产。日本“不但在私密的本土文化与具有弹性、包容力、分享性、高人气的流行文化间找到了平衡点，还利用这个平衡点建立起日益增强的国际商业势力。”③

没有一股风潮比 Kitty 更能代表这种势力，她是其中最纯粹的商业文化输出品。就像在她的家乡一样，三丽鸥的海外子公司也不停地大量生产数百种新产品，并将她的肖像授权给众多的制造商与服务业。她在海外的茁壮势力正成长于三丽鸥的关键时期，1998 年年度审计中，三丽鸥在日本的销售量达到顶点后就此放缓增长速度，持续的物价下跌、收入减少与高失业率促使消费者降低消费，三丽鸥当然也深受其害。2001 年年度审计中，他们的销售量下降了 8.8%，这是连续第三年下跌。

三丽鸥并非无辜的受害者：日本的人物造型商品市场价值 167 亿美元④，几近饱和状态，其竞争之激烈不言而喻，三丽鸥当然也是功臣之一，正如同批评家所说的那样，他们的产品推新频率及曝光率过于高。尽管 Hello Kitty 长居人气排行榜的榜首，但是三丽鸥利用她的形象，进行地毯式的覆盖，使得全市场形成了可爱疲乏症，迫使她在流行界

浮浮沉沉，并因过度曝光而演变成抛弃式商品。

从长远的角度来看，三丽鸥与大多数的日本企业正面临着人口结构难题，这个国家快速老龄化，年轻人口日渐缩减。1989 年全国 16 岁的人口数量随着泡沫经济指数上升到 200 万，达到高峰期，之后属于该年龄层——高中学生而且是 Kitty 迷的核心成员，减少了 50 万人（约 25%），表示会购买 Kitty 手机、笔记本和其他装饰品的高中女孩越来越少。

因此，海外的销售量从配角晋升成为三丽鸥市场的关键部分，三丽鸥有 16.5% 的收入来自出口商品和日本境外的销售，这是 1990 年的 3 倍，比 90 年代末增加了 50%，而三丽鸥的海外市场，从 90 年代末到新世纪初其销售量则成长了 20% 到 25%[⑤]。2000 年年底，三丽鸥受其海外欢迎度的鼓舞发表了推动新市场的大胆计划，他们当时预计在 2005 年之前，将其直营的外国经销商增加到 100 家（增加率为 150%），使海外销售量增加 66%，突破 2.1 亿美元大关。[⑥]为了达到此目的，三丽鸥于 2002 年 12 月开了他们在上海的第一家商店，并筹划未来三年内继续在中国其他地方开设 50 家[⑦]。很明显，拓展海外市场是三丽鸥实现长期目标的重要途径之一。

小 猫 咪 变 成 老 虎 环 游 世 界

三丽鸥极速地向外扩张，Kitty 的足迹遍布美国亚特兰大、德国波昂与委内瑞拉首都加拉加斯，然而销售量都不高。在今天经济全球化的大背景下，海外销售是一件稀松平常的事情，但在过去 70 年代的日本，一个像三丽鸥这样的小商品企业竟然敢远渡重洋，与迪士尼和华纳兄弟等巨头公司竞争，是非常少见的。

然而，开扩海外市场对于资源较少的日本岛国来说，是一种典型的贸易手段。由于稠密的经销和零售网络，在日本做生意的成本的确比在其他主要的经济大国高得多，高价销售维持着大量企业的生存，却也剥削了消费者，并阻碍企业自身的成长空间，这就是许多日本大型制造商在国内损失利润的原因。

为保障经济自主，这些公司依赖制造及销售成本较低且需求量大的海外市场，以日本的汽车制造业为例，他们靠海外市场赚取四分之三的利润。新力和日本松下电器这些公司也有类似的盈利结构，并都将其制造厂转移到国外。在如今不景气的日本国内市场下，海外销售

便显得格外重要。

日本除了几家航空公司、连锁旅馆和百货公司外，很少有服务业在海外经营，即使有，大多也针对日本游客常去的地方，例如，高岛屋百货公司在纽约第五大道上的分店，日航会直接把顾客送到门口。相对而言，希尔顿连锁酒店、麦当劳快餐加盟企业或玩具反斗城这些美国的服务型商业早已拓展到海外市场，并成为了国际级的强势品牌。

所以根据日本的企业标准，三丽鸥算是超越时代的先锋。辻信太郎很早就知道美国，尤其美国西岸，是人物造型商品工业的中心，再加上他当时受到了荻须辉之的激励。荻须辉之是三丽鸥前资深总经理，他曾在日本最大的费务交易公司——三井物产株式会社处理国际贸易事务，因此在这方面有很强的知识背景。他们认为，为了让公司在国际舞台上占有一席之地，必须去洛杉矶寻找机会，与好莱坞的企业主管们交涉，因为这些美国人拥有最优良的科技，引领着全球潮流，并从事大笔的交易合作。不管这种想法是否出于天真大胆，辻信太郎知道如果想让三丽鸥突破日本消费者的局限，必须先进入美国市场。

“他一脚踏入一个巨大的市场，但是却没有相关的训练，这其中的确有几分天真，”夏威夷大学人类学副教授克里斯蒂娜·矢野专门研究

可爱商品消费所带来的国际风潮，他说，“对许多日本企业而言，商业的定义已经变得很广泛，也更具哲学性。”⑧

20世纪60年代，辻信太郎开始进口霍尔马克卡片公司的贺卡，并获得史努比与其他《花生漫画》人物的专利，这是他第一次与海外市场建立关系，不久之后，他开始在旧金山销售三丽鸥自己的人物商品。接下来，受到海外市场良好势头的鼓励，他于1974年到洛杉矶开设美国三丽鸥公司的前办事处，这是他们的第一个海外办公室，后来还拍摄电影。两年之后，Hello Kitty在日本已经扎稳脚跟，美国三丽鸥公司在加州圣荷西成立，并接手产品研发与营销事宜，日本的游戏产业，如任天堂和万代，在此十几年之后才开始发行《超级马里奥》与《神奇宝贝》。1980年三丽鸥开始进入欧洲，于德国成立了一个区域办事处，7年之后在南美洲巴西设立了一个附属机构。

三丽鸥也毫不犹豫地朝亚洲其他地区迈进，从1990年开始，随着亚洲四小龙新加坡、中国台湾、中国香港及韩国经济的快速发展，三丽鸥开设了三丽鸥远东公司，并在中国找到廉价的制造代理商，现在他们在韩国也有好几家办事处。辻信太郎为了强调他对此策略的重视，将他的独子安置在海外，负责中国香港、韩国和其他海外分公司的营运管理。

向海外市场拓展的过程并非一帆风顺，不论辻信太郎的野心如何伟大，三丽鸥早期在美国的收获不尽理想，他花费百万大钞制作电影，却一点也没有将 Hello Kitty 或三丽鸥的其他卡通人物推销出去。虽然今天，近 40 多个国家和地区都在卖三丽鸥的人物造型商品，但早期他们在国际上的知名度并不大，1990 年离他们在美国加利福尼亚州创办第一个海外子公司已经 15 年，三丽鸥的海外销售量却只占整个公司总销量的 5%。

在早期，美国一直是三丽鸥除日本之外最大的市场，销售额占整个海外市场的 60%，但是这笔数目在当时来说并不可观，销售所得很容易就支出了。Kitty 猫诞生两年后，三丽鸥于 1976 年将她带到美国首度亮相，两年后又制作了一部 Kitty 主演的电影，可爱的电影却惨遭滑铁卢。几年之后，对温度敏感的 Kitty 又泛滥成灾，三丽鸥发行了一只叫“哈喽彩色”（Hello Color）的娃娃，把她浸在热水里就会变颜色，这在日本引起了小小的骚动，到了美国却像鱼雷一样沉寂海底，原来美国人不喜欢泡热水澡，而温水又不够热到让 Kitty 变色。仓库里褪色的 Kitty 堆积如山，这次失败后来间接导致三丽鸥于 80 年代末期关闭了纽约的办公室，并解雇了 40 位员工⑨，随后只好把所有在美国的运营机构集中到加利福尼亚州。⑩

一直到 90 年代，辻信太郎决定进军亚洲的决策才真正使得日本以外的人们开始注意到三丽鸥的存在，亚洲市场如今占三丽鸥海外总销售的 30%，而且还有更多的成长空间。在中国台湾地区，三丽鸥针对“哈日族”大力推销，这些人群热爱日本化妆品、流行音乐和寿司。虽然很多人以前从未到过日本，然而从 90 年代中后期开始，来日本的台湾游客却激增了将近 50%。[11]

现在到日本旅游，你会看到成群的韩国青少年遍及东京银座街头，每个人手提着满满的三丽鸥购物袋，光看这些战利品的数量和他们兴奋的语调就知道狂购 Kitty 是他们日本行最重要的一站。在离东京约一小时车程的三丽鸥彩虹乐园，外国游客的人数也有显著增加，所有游客中有 10%（约 15 万人）来自日本国外，尤其是中国。三丽鸥声称从 1993 年开始，彩虹乐园的外国游客比例超过了东京迪士尼乐园，该乐园公关部的真锅和弘表示：“跟东京的昂贵物价相比，来彩虹乐园的确算是捡便宜。”

真锅和弘并说，参观彩虹乐园的外国游客人数其实是从 1996 年才开始增加，当时亚洲经济正值高速发展时期，而日元自 1995 年创下新高后便持续下跌，使得来日本的旅游花费相对便宜许多。然而 1997 年的亚洲经济风暴却没有使来自亚洲各地的游客减少，其数量反而处于持续上升中。

亚　洲　痛　苦　的　历　史　情　结

关于 Hello Kitty 在亚洲流行的原因有许多解释，有的是文化方面，有的是经济或政治因素。有的学者认为亚洲人比较容易接受卡通人物，因为许多国家的文字是以符号而非字母为主，习惯于利用图像传播信息的亚洲人很自然地会以图片或符号解析故事情节，最著名的例子是日本的漫画书。当然还有中国、日本及其他亚洲文化里长达几世纪的版画艺术和其他故事传说的悠久历史。[12]

另外，我们很容易观察到亚洲的其他国家和地区也有他们自己的卡通文化，尤其是那些曾为英国或法国殖民地的国家。举例来说，日本国际交流基金会亚洲中心（Japan Foundation Asia Center）从 1995 年开始每年在东京举办“亚洲卡通展”（Asian Cartoon Exhibition），2002 年各国展出的具有幽默、讽刺意味的图像内容，反映出许多在日本卡通里也有的感性层面。而韩国等地，就算是严肃的银行或钢铁制造业，也会利用卡通人物作为他们的吉祥物或商标，这是西方企业视为幼稚并避之唯恐不及的举动。

另外一派学者则认为，鉴于日本是该区域第一个成功实现工业化的国家，许多亚洲国家和地区便纷纷起而仿效并进口日本文化，换句话说，就是“日本大哥”的理论，这其中掺杂了很多因素。20 世纪 70 年代，大部分的亚洲国家和地区在经济上都落后于日本，但是到了 80 年代，“亚洲四小龙”的经济发展速度直追 60 年代的日本。1996 年金融风暴前夕，韩国成为第二个加入“经济合作与发展组织”（OCED）的亚洲国家，OCED 是一个工业化国家的国际同盟组织。

随着外资汇集以及出口商品带来的大量收入，中国台湾、韩国与其他亚洲新兴的经济势力造就了大批迫不及待地想要享受辛劳成果的中产阶级，这也表示出他们愿意花费更多的所得在奢侈品、旅游和可有可无的新奇商品上，例如 Hello Kitty 到了 90 年代初期，亚洲飞跃的经济现象还加入了新一波的“四小虎”——泰国、马来西亚、印度尼西亚及菲律宾。老一辈的亚洲人被谆谆告诫不碰日本的文化产品，而在同样国度长大的年轻亚洲人却并不了解第二次世界大战带来的伤痛，反而视日本为发明卡拉 OK、电动玩具和漫画的酷国家，对他们来说，消费日本流行文化是天经地义的事。

在许多像印度尼西亚这样的亚洲地区，经济的发展诞生了一批消费阶级，他们过着像日本漫画中所描绘的现代都市生活。许多普遍的

意识形态，包括儿童福利与科技乐观论（technological optimism）都在亚洲的发展中国家和地区落地生根。这些国家和地区的孩子们大多比他们的家长受到更好的教育，肩负着带领国家迈向富裕强盛的使命，如此一来，难怪日本漫画里年轻人创造高科技社会的梦想会得到广泛的共鸣与支持了[13]。

Hello Kitty 的外交天分缓和了日本与其他亚洲国家之间的敏感关系。三四十年代，日本占领亚洲，使得许多国家变成了他们的殖民地，历史的仇恨因此深植亚洲人心。到了战后，大家仍得扛着沉重的历史包袱，韩国到了 90 年代末期，一直采取“禁止日本文化输入”的政策，禁止日本流行偶像、艺术家或其他表演者入境演出。

1998 年 10 月，当时的日本首相小渊惠三与韩国总统会面，并对于日本过去长达 35 年的殖民统治，公开向韩国人道歉，这场文化冷战就此解冻。1999 年初，韩国撤销长达 20 年的日本消费商品进口限制，接着在 2000 年 6 月，首尔当局又放松了对文化输入品的管制，允许韩国进口日本的流行音乐、电影和电动玩具。[14]在此同时，三丽鸥的外交亲善大使 Hello Kitty 也积极地开拓贸易门户。到 2000 年为止，三丽鸥已经签下 20 个授权企业，并在韩国有了 30 家经销商[15]。

这在没有经历战争的年轻一代间引起了疯狂，对于他们来说，日

本是非常受推崇的国家，他们不再背负父母、祖父母那一代所承担的情结包袱。事实上，很多人是看日本翻译来的《铁臂阿童木》《哆啦A梦》和《美少女战士》卡通长大的。《美少女战士》描写一群有超能力的高中女生，最盛行时会在近20个国家和地区的电视台播放，而《金钢战士》的巅峰时期则扩展到80个国家和地区的电视频道。⑯

事实上，日本的流行文化加深了世代间的隔阂，却团结起亚洲各国的少年："与跟他们自己老一辈的日本人相比，年轻一代的日本人更容易和北京或曼谷的年轻人建立起同感。"国际品牌营销专家，同时也是Hello Kitty收集狂的弗兰克·余（Frank Yu）表示，"对亚洲人来说，很多来自日本文化的东西都值得买，新时代的年轻人没有像他们父母那样割舍不下的文化情结。"⑰

当然，日本企业不是唯一在亚洲大量销售人物商品的公司，迪士尼、环球影城和华纳兄弟也都取得了丰硕的贸易成绩。日本的迪士尼乐园非常赚钱，美国人物商品公司在亚洲的其他市场上也表现优异。中国香港极尽争取迪士尼到大屿山兴建乐园，甚至愿意付出28亿美元进行协助，而迪士尼只需提供十分之一（3.14亿美元）的经费就可以享有43%的运营收入，该迪士尼园已于2005年完工开幕。迪士尼也同时正在协商到上海兴建另外一个主题乐园。法国威望迪环球企业

（Vivendi Universal SA）旗下的子公司——美国环球主题公园及度假区区集团（Universal Parks&Resorts）已经在上海浦东地区动工兴建电影主题乐园，计划于 2006 年开幕，但该项目随后因其他原因搁置。[18]

这些美国商标的风靡程度丝毫无损三丽鸥在亚洲人心目中的地位，日本公司终究是亚洲的自家人，尽管令人讽刺的是 Hello Kitty 出生于伦敦，又常常装扮成西方人，但她的亚洲设计加上西方的身世背景正表现出她的与众不同。

Kitty 的人气在香港 SOGO 百货公司九楼得到证实，Kitty 迷在此有求必应。尽管《酷狗宝贝》（Wallace & Gromit）和《蜡笔小新》均在人物造型商品市场上大放光芒，但都不敌 Hello Kitty 专柜前大排长龙的顾客，除了一小群一小群的女学生之外，还有六七位母亲牵着小孩在摆着满满便当盒、毛巾与家居用品的展示柜间来回穿梭，没带小孩的女性则多半被 Hello Kitty 手提袋、钱包和瓶装矿泉水的魔力深深吸引。如果你把弥漫在空气中的广东话和英文过滤掉，很容易误以为自己置身东京街头。

从汽车精品区商品的种类数量看来，Hello Kitty 也深受驾驶人的爱戴，他们可以买到绣着 Kitty 脸的粉红色排档布套、Kitty 后视镜、饰板上的夜光打火机和 Kitty 芳香器，基本上这些是所有开车的 Kitty 迷们应

有的装备。

中国香港的 Kitty 迷们甚至手持 Kitty 粉红信用卡享用午餐。1998 年香港永旺（Aeon）信用卡公司开始发行此卡，瞬间造成轰动，永旺在中环区的分行每天有近一百人排队申请，其中大部分是男性，申请核准的持卡人还可以选择一项免费的 Hello Kitty 小家电酬宾礼。[19] 我们在后续章节会谈到 Hello Kitty 同时也扮演着香港的一出谋杀案的主角。

Kitty 在亚洲引起的反响远远超过三丽鸥的想象。2002 年，Hello Kitty 紧随日本索尼公司和中国香港的国泰航空（Cathay Pacific Airways），在亚洲品牌知名度中排名第三。根据这项调查结果，Hello Kitty 比新加坡航空、香港生力啤酒（San Miguel）、泰国 Singh 啤酒和印度第三大软件公司 Wipro 还要有名。[20]

哈喽，Kitty! 拜拜，理性！

亚　洲　的　Ｋｉｔｔｙ　狂　热　现　象

Hello Kitty 代表的意义远超过单纯的品牌，在亚洲部分地区，已经演变成一种迷恋。Kitty 在新加坡、中国香港和中国台湾掀起了流行浪潮，连一向温顺的人都之疯狂。最著名的导火线是三丽鸥和国际连锁快餐品牌麦当劳的联合促销活动，这股狂热从 1999 年 6 月开始在香港燃烧。

两家企业合作的方式是点套餐附送一个 Kitty 填充娃娃，销售量直线上升，香港麦当劳在五周内便清空了库存的 450 万只布偶。

“Kitty 猫热”很快就传染到邻近的台湾地区，活动开始第一天，麦当劳就有些招架不住冒着夏日烈阳，大排长龙，只为买到 Kitty 猫的台湾人，在短短 4 小时之内卖光了 50 万只 Kitty 配额。这股热潮随着夏天持续燃烧，每个星期新货一上市就在数小时之内被抢购一空，到最后结算下来，台湾市场卖出了 250 万只布偶，不但让三丽鸥从每一只 Kitty 身上净赚定额的佣金，还使麦当劳从激增的汉堡、薯条销量上，赚到 1120 万美元。“从头到尾都开心地合不拢嘴，因为这是麦当劳 80

年代在台湾开业以来最成功的人气促销活动。”台湾麦当劳发言人叶育宾表示。[21]

疯狂地抢购布娃娃已不再是单纯的找一个礼物来逗小孩开心，买这个玩具其实有点像是捡便宜。如果单买 Kitty 玩偶，需要新台币 119 元，但是花 99 到 129 元，你不但可以吃到一餐，还外加一个在普通店里售价两倍的娃娃。捡便宜只不过是动机之一，中国香港、中国台湾地区以及新加坡的聪明顾客们还发现这是一个大好的套利商机，他们知道买到越多限量发行的布偶，之后转卖的所得就越高。毕竟 1999 年是 eBay 和其他竞标拍卖网站的高峰期，何不趁机投资一点小钱，也许改天就能赚回两三倍。品牌营销专家余先生说：“亚洲人喜欢屯积东西。”他自己也承认收集了 Hello Kitty 足球电玩和一个可以接在电脑上，根据键盘上输入的文字而说日文或英文的 Kitty 形状时钟（零售价 89.99 美元）。[22]

台湾的其他企业毫不费力地发掘了利用 Kitty 推销的珍贵价值，诚泰银行开始把 Kitty 的月饼脸印在信用卡上。据报道，他们付给三丽鸥 29.5 万美元的权利金，另外花了 350 万美元在营销广告上，但是他们很快就把这笔投资赚回来了。前十个月之内，大约有 40 万名顾客赶到银行换卡，这笔新交易从信用卡费用上赚取了 370 万美元，使用循环

信用的利息也增长了 3 倍，并且持卡人在账号中存入了约 1.47 亿美元，以便支付他们的信用卡余额。㉓

台湾电信企业也投身这场热潮，发行了一套 Hello Kitty 电话卡，五分钟之内全部 5 万套就被抢售一空。伦飞电脑随后推出了 Hello Kitty 粉红外壳的笔记型电脑，裕隆也限量制造 Hello Kitty 汽车。最后传讯电视的民意调查结果显示，Hello Kitty 是台湾最受欢迎人物的第三名㉔，使这场闹剧以高潮收场。

“Kitty 猫热”随后在 2000 年 1 月散布到新加坡，在另一个促销活动中，麦当劳随餐赠送一对 Hello Kitty 和男朋友丹尼尔（Dear Daniel）的“千禧之恋”娃娃，每一组穿着各国不同风俗的结婚礼服。活动开幕的第一天，大约有 35 万人在绵绵细雨中大排长龙，麦当劳不得不应对随之而来的交通严重堵塞问题，积极的猫迷们在几个小时之内把所有存货全数清光，有人甚至为了布偶，买了六七组汉堡餐，却把所有汉堡丢进了垃圾桶里。

混乱的情况越演越烈，步康路（Boon Keng Road，音译）22 巷麦当劳的玻璃门，因为承受不了太多人的倚靠而破裂倒塌，玻璃碎片散落在队伍间造成 7 人受伤，其中 3 人严重到送医住院，新加坡民防部队到场支援，麦当劳也在全岛国 113 家加盟店雇用了警卫以维持秩序。

在这之前，两个新加坡男子在另一家麦当劳为了 Kitty 发生争吵。麦当劳为避免更多的暴力事件，想出了一个合理的对策：限定每位顾客每次最多只能买四组玩具，这样一来，虽然每位顾客买到的汉堡数因此减少，却增加了光顾次数，减少了负面的报道。这个方法的确见效，一年之后，麦当劳再度举办了另一波 Kitty 促销活动，赠送穿着印度、中国、英国及其他皇家礼服的 Kitty 与丹尼尔，这次新加坡警察事先做好了准备，促销活动顺利地收场。

猫 咪 造 成 的 过 度 紧 张

成功的促销活动果然让小孩们开心不已，但同时也让 Hello Kitty 暴露在阳光下接受许多知识分子的细察与评论，这股风潮形成了一阵唤起精神的号召。“Kitty 风”狂扫中国台湾一年后，知识分子依旧讨论着 Kitty 如何推动盲目的消费主义。评论者甚至将其新兴的女性主义运动的熄灭归咎 Kitty。最严重的是，Kitty 激发了一些民族主义热忱。民族主义者认为，如此宠爱玩具本身就很夸张了，猛追“日本”玩具更不可原谅。评论学者指出这其中还有更深层的威胁，“Hello Kitty 是日

本人的文化入侵，因为她不但在经济上剥削消费者，更在文化上贬低我们自己的流行文化，”当时任教于台北世新大学的传播系教授柯裕棻说，“这些批评视 Kitty 猫狂潮为病症，反映出我们的文化逐渐日本化，女性主义意识的消失与两性关系的衰退。”[26]

但是柯裕棻教授认为那些民族主义者和文化精英误解了这个现象，因为他们跟不上时代，所以无法了解在现代的文化体系里，大量生产的个性人物其实提供了一种生活形态。她指出，Hello Kitty 的人气也显示出社会与经济的发展，人们可以轻松地享受小小的奢侈品。[27]

当中国台湾与韩国持续地探讨他们的文化认同问题时，中国香港与新加坡的居民则很自然地接受日本舶来品，因为他们的市场比较小，本来就依靠大量的进口货，而且他们曾为英国的殖民地，早已习惯了西方的消费主义。

包 装 营 销 学 问 大

三丽鸥在亚洲的成功无疑归功于 Kitty 亲和又具国际吸引力的外表，但是为了使信息有效地传达，他们必须像许多日本媒体企业一样

学习如何独特地包装产品。美国媒体企业喜欢控制他们自己的配送系统，且系统层次越多越好，日本公司则从另外一个角度切入，用规律性的相互合作宣传他们的产品。尽管如此一来会影响到各自的盈利分配，却也减轻了成本负担，因为电视台不需要通过投资把自己训练成玩具制造的专家。出版公司、连锁书店、电视传媒与营销企划公司等组成的“形象联盟”（image alliances）在日本非常普遍，如今也在海外市场落地生根，扮演着日趋重要的角色。

最复杂的合作关系首推现今的音乐界，不只涵盖录音和演唱会（音乐会），还囊括录影带与其他周边商品的生产。美国哈佛大学日本研究学院的人类学家青柳宏（Hiroshi Aoyagi）指出：“许多地区本土的营销行业或媒体机构都与日本偶像的经纪人及公关公司合作，以便学习日本式偶像创造的技巧，并将这些经验推广到亚洲其他市场。”[29]

这种合作模式也散播到世界上其他地区，并应用在其他种类的商品上。以任天堂为例，他们趁着《神奇宝贝》卡通片在每家每户上映时，推出了大受欢迎的收集卡片，同样的对策在国外市场也百战百胜。他们的对手科乐美则采取较严谨的步伐，游戏王于 1996 年在日本漫画杂志《周刊少年 Jump》首度亮相时，卖出了 2500 万册，于是科乐美组成了一个国际联合财团专门推销《游戏王》，这个多层的企业集团包

含有出版该漫画的日本集英社，将漫画发展成电玩的日商科乐美公司，出版卡片的美商 Upper Deck，负责游戏王在美国电视频道上播出的美商四小子娱乐事业（4Kids Entertainment Inc.）以及其他企业。游戏王卡片在美国的销售从 2002 年 4 月到 6 月间暴涨到 1700 万美元，连神奇宝贝也比不上这股膨胀速度。[30]

三丽鸥的企业盟友则比较简单，例如，促销娃娃活动只与麦当劳一家公司合作，因为他们的卡通人物缺乏连续的故事情节，所以在电视、电玩和卡片上的投资都比较小，但是他们仍然破天荒地将 Hello Kitty 与其他卡通人物搭配销售。2001 年 8 月，三丽鸥与制造“大嘴猴朱利叶斯”（Julius the Monkey）的保罗・弗兰克工业（Paul Frank Industries）联手发行了一系列限量生产的服饰配件，这是三丽鸥首度进行的联合品牌（co-branding）试验之一。合作生产的肩袋、皮包、T 恤等商品在美国的保罗・弗兰克专卖店、布鲁明戴尔（Bloomingdales，美国高级百货公司）、诺斯崇（Nordstrom，美国高级百货公司）等百货公司出售，两位主角的 T 恤每件定价 25 美元。[31]

这项合作关系源于无意间的邂逅，2001 年初 Kitty 的设计师山口裕子到旧金山替三丽鸥的礼品零售专卖店做宣传。在休息空档，山口裕子去逛街，刚好在附近的商店里碰上了去为他的设计产品签

名的保罗・弗兰克，“我不太知道他这个人，但是我看过他画的大嘴猴子，”山口裕子说，“所以我走到店里跟他要签名并交换名片，他的名片上竟然是一张他穿着猴子睡衣，拿着 Kitty 盘子狼吞虎咽的照片！”㉜

山口裕子回到东京后，开始与住在洛杉矶的弗兰克通信，最后美国三丽鸥的主管们与弗兰克达成协议，山口裕子于是飞到洛杉矶，和他讨论该如何联合制造 Kitty 与 Julius，山口裕子说：“结果我们发现弗兰克虽然是位优秀的研发人员，在设计方面的技能却不怎么样，所以我们决定由我负责设计两位明星的造型，而他负责设计产品，这样的分工合作再好不过了。”㉝事实上，一次设计两个人物，取长补短而不破坏或颠覆其中任何一个是很困难的。试验过程中，有一份设计版本是 Kitty 与 Julius 在打网球，Kitty 发了一个 ACE 球到 Julius 身后，最后的协议版本是球落在地上，两个明星都没有挥拍的动作，弗兰克告诉洛杉矶时报：“也许有人会说 Kitty 不会做这种事，那我也能说 julius 也不会做这种事呀！”㉞

这份伙伴关系带来了不错的反响，虽然店里并没有出现抢购的现象，但整批限量产品销售一空，如此的合作经验也开启了日后的交易大门。Kitty 与华纳兄弟的大眼金丝雀小崔弟（Tweety）共骑摩托车，

2001 年 11 月两家企业公开宣布，Kitty 与 Tweety 将携手出现在将近 200 种商品上，包括文具、流行服饰配件与玩具，而亚洲顾客将独享拥有它们的殊荣。值得注意的是华纳兄弟允许三丽鸥自行设计 Tweety 人物，以善用三丽鸥掌控女性市场的专长。华纳兄弟消费商品公司国际授权副总经理马克・马森尼（Mark Matheny）在宣布这次合作计划时表示："这两个卡通人物吸引的观众群差不多都是新潮、年轻的女性，而这次合作让我们有机会借由创新前卫的跨文化商品，将两位明星结合起来并呈现给大家。"[36]

这项合作案经过美国三丽鸥和华纳长达十个月的脑力风暴后成型。三丽鸥公司于洛杉矶的授权部副总经理布鲁斯・朱利安诺表示，当初想要发展"超越传统范畴以推广两者知名度"的商品理念很快就实现，他笑着说："接下来就得要法律部门接手了。"然而这项交易只限定在亚洲地区，因为三丽鸥在北美还不是家喻户晓的品牌，两家公司都"不确定美国的消费者是否能体会到两只卡通人物相互辉映的乐趣。"朱利安诺说。[37]

偶 像 的 偶 像

这些联手企业没有一家公布他们合作销售的确切数目，然而就伙伴关系本身而言，不但显示出三丽鸥多么努力地在美国市场上推销 Hello Kitty，也透露出 Kitty 在美国营销专家眼中已经变成越来越重要的角色。实际上，这使得三丽鸥可以大松一口气，因为环游世界的 Kitty 在美国卷起了人气旋风，正好足以补偿日本境内的低迷销售量。

一如三丽鸥过去在日本的经验，Hello Kitty 在美国的重新掘起也同样归功于超级偶像与歌星的童心未泯。经过 80 年代到 90 年代初期的冬眠后，Hello Kitty 再度窜起，原因是年轻的流行女艺人曼迪·摩尔（Mandy Moore）、克里斯蒂娜·阿奎莱拉（Christina Aguilera）和玛丽亚·凯莉（Mariah Carey）等都公开承认她们是 Kitty 女神的忠实粉丝。泰拉·班克斯（Tyra Banks，国际知名黑人模特与演员）手提着她的 Kitty 包包参加 2001 年 MTV 颁奖典礼，然后克里斯蒂娜又在《十七岁》（*Seventeen*）少女流行杂志里热情地说：“我好爱 Hello Kitty!”她

还说："我有一个很怪异的娃娃跟着我到处旅行，你压一下她的脚掌，她就会唱《哈喽快乐歌》，真的很俗，但总能让我会心一笑。"[38]克里斯蒂娜还在《青少年》(*Teen People*)杂志封面上戴着 Hello Kitty 首饰拍照，后来又在"今夜"脱口秀电视节目上宣称她喜欢 Hello Kitty 口香糖。

"克里斯蒂娜对我们的贡献无法用金钱来估算，"朱利安诺说，"一连六个月下来，她没有一次在接受访问中不谈到 Hello Kitty，这样的宣传效果花钱也买不到。"[39]

经历了几年缓慢的成长，Kitty 终于在美国重现江湖。歌手曼迪·摩尔带着 Hello Kitty 珠珠晚宴包到拉斯维加斯参加 2001 年 Billboard 排行榜颁奖典礼；流行女神玛丽亚·凯莉提着她的 Hello Kitty 手提音响，到纽约去做唱片签名；歌手丽莎·洛普(Lisa Loeb)也在纽约时代广场新开张的三丽鸥旗舰店前与 Kitty 火热演出。这家旗舰店座落于四十二街上，与迪士尼相距不远，店里满是 Kitty 最受欢迎的系列精品，有售价 34.95 美元的粉红色 Kitty 面包机(会在你的土司上印上 Kitty 满月脸)，美国通用电气(General Electric)制造的 Kitty 无线电话，还有身穿红蓝白三色打扮成自由女神像的 Hello Kitty。

丽莎·洛普是美国名艺人中比较坦率的 Kitty 迷之一，她不遗余力

地收藏 Kitty 精品，并告诉《今日美国》(*USA Today*)："我们大多很卖力地工作，再加上超级忙碌，所以任何一点可以引发刺激、创意，又能替平凡生活增添趣味的东西都很重要。" [40] 她甚至将一张专辑命名为《哈喽莉莎》(*Hello Lisa*)，封面上她自己头上戴着一个蝴蝶结，而坐在一旁的 Hello Kitty 则戴着一副洛普的著名眼镜。

三丽鸥还参加在纽约布赖恩公园 (Bryant Park) 举办的 "小女生当家 2001 秋季时装秀" (Girl's Rule)。当 Kitty 的大头在纽约高级服饰零售商 Henri Bendel 的店面里大肆流行时，Kitty 甚至摇身变成第五大道上众人举杯恭贺之人。[41]

《商业周刊》(*Business Week*) 在报道三丽鸥限量发行的粉红亮片包时，谈到这个定价 11.5 美元包包的抢购风波，广告公司法伦国际 (Fallon Worldwide) 里的汤姆 · 朱利安 (Tom Julian) 告诉记者："这里好像 VIP 专属俱乐部。" [42]

Hello Kitty 不只在名人专属俱乐部里扮演着重要角色，还替想要对权威嗤之以鼻的人发表声明。我们将在本书其他章节详细介绍 Kitty 如何被同志圈改编定义，她甚至来到了董事会议室里，女主管挥动着她们的 Kitty 钢笔为企业会议增添了异想与讽刺。"我们从来不把可爱与成熟的社会人相提并论，" 夏威夷大学的人类学家克里斯蒂娜 · 矢野

（Christine Yano）说，“然而基于我们强调的个人主义，美国人往往会试图与资本主义保持安全距离，也很留意避免被威权操纵。”因此，在正式的场合中炫耀 Kitty 是确认一个人独立思考的举动，就算其中掺杂着几许幽默。[43]

不论是什么原因，随着 Hello Kitty 名声大噪，美国三丽鸥公司在南北美洲的业绩自 1999 年以来增长了三分之一，与 1995 年相比则成长了两倍。在 2002 年 3 月为止的年度审计中，他们赚进 9632 万美元，这是原本预计在 2003 年要达到的目标[44]，而其中 55% 是通过批发商的销售，30% 则是由零售商直接卖到顾客手中，剩下的 15% 是三丽鸥美国公司的权利金收入。

三丽鸥同时也跨越国界，进军南下，于 1987 年在巴西开设了“三丽鸥巴西商会代表处有限公司”，随后，扩张到墨西哥、委内瑞拉以及另外六个拉丁美洲国家，总计共有 89 家三丽鸥商店。然而综合看来，这一区域的市场并不好开发，因为进口衣饰及其他商品的关税太重，所以三丽鸥目前正积极地与专利买主合作并建立同盟关系，把制造厂商转移到当地，只是这个过程得花上一段时日才能见效。[45]

然而在美国名人的宣传下得来的意外之财却变得有点棘手，朱利安诺说三丽鸥一直“很小心地成长”，因为怕品牌呈现疲乏状态，她暗

示这在其他商品市场中曾经发生过："我们想要 Kitty 变得很受欢迎，但不是昙花一现的流行现象，这就是我们所面临的挑战。"[46]但是当 Kitty 如雨后春笋般到处窜起时，你又能怎么办呢？

还好不光是流行巨星在买 Kitty，三丽鸥目前在美国有 44 家礼品旗舰店，与日本同步销售最新商品，并授权给其他 77 家三丽鸥专卖店，这其中包括纽约时代广场占地面积为 53 坪的大卖场和另外一家位于夏威夷檀香山阿拉莫纳购物中心（Ala Moana，号称夏威夷最大的购物中心）的主要经销商，这就像一块大磁铁吸引着去欧胡岛度假的日本游客。虽然上述两家商店的消费群体很明显是针对游客，但是大多数销售 Kitty 和其他三丽鸥商品的经销商其实重在吸引所在地的典型消费人群，例如，拉丁族裔就是南加州最大的 Kitty 消费群。据三丽鸥统计，美国的许多新顾客是亚裔，有的是游客，有些是到异乡后继续购买 Kitty 的移民，另外 Kitty 在全美各中国城中也都是超人气商品。

尽管三丽鸥并没有发展成为下一个亚马逊的计划，但是 Kitty 在网络上早已是呼风唤雨的大姐大，Sanrio.com 是该公司在网上销售 Kitty 及其他人物商品的渠道，每个月吸引 100 多万名注册使用者光临。Hello Kitty 同时也登上 2001 年美国在线（American Online）使用者搜

索最多的玩具排行榜前十名。

这些数据证明了 Kitty 在美国的知名度上升得有多快，根据 2002 年 5 月进行的一项调查，三丽鸥发现在 18 岁到 34 岁的抽样人群中有 83% 认识 Hello Kitty，而该品牌在 6 岁到 11 岁小孩间的知名度也高达 72%。虽然美国人送礼的频率不如日本人，但是三丽鸥主打小女生以及 18 岁到 25 岁的新女性市场（约占总销售量的 35%），两者都“很喜欢分享快乐”。朱利安诺解释，“虽然美国和日本在实质文化上差异很大，但是在这个年龄层里两者却大同小异。”[47] 美国的年轻母亲和日本妈咪们一样，开始买 Kitty 的婴儿装和配件来打扮她们的小孩。

Hello Kitty 在以美国为首的全球市场上大放异彩，同时也让日本的动画人物造型商品获利良多。三丽鸥的市场调查显示，美国人普遍认为 Kitty 很可爱。既然“卡哇伊”这个信息已经轻松地传递给消费者了，就无需继续在这一点上费工夫，于是三丽鸥专心研究什么样的产品可以使消费者感到契合。Kitty 品牌依靠口口相传的口碑宣传与优质的包装设计，很快就人气大增。实际上，很多人甚至都不知道她是日本的产物，美国三丽鸥公司的授权营销经理萝拉・宝川指出：“大多数人不在乎她从哪里来，因为他们喜欢的是卡通人物本身，她的出生地并不是很重要。”[48]

Kitty 品牌和大众商品的吸引力也在 eBay.com 上再度得到证实，随便输入相关的条目，就可以发现 8000 多个 Kitty 商品在世界最大的竞标拍卖场向你招手。闲逛的消费者以 39 美元就可轻松地抢到一个路易威登的 Hello Kitty 粉红花包包，或是一件 Hello Kitty 丁字裤。到现在还有一些香港的“企业精英”在网络上卖 1999 年麦当劳套餐赠送的限量娃娃，原封包装的 Kitty 一只起标价为 15 美元。三丽鸥倒不太担心这些想靠 Kitty 多赚一笔的猫迷们，相信只要他们卖的不是赝品，反而对三丽鸥的品牌有益无害。更何况，要阻止这些交易实在是太困难了。

征 服 古 老 国 度

花了几十年时间打开美国市场后，三丽鸥在欧洲市场也颇有进展，现在欧洲占海外销量的 10%。1980 年，三丽鸥在德国汉堡设立办事处，Hello Kitty 首次踏上这块大陆，三年之后该办事处才发展成为正式的附属机构——德国三丽鸥公司。即使 Kitty 是 1974 年出生于伦敦的欧洲公民，但当时欧洲人对她的接受度却只是一般而已。

如今日本动画在英国、法国、德国和意大利都有一群固定的小孩观众迷，他们每天紧盯着《神奇宝贝》、科乐美的《游戏王》与其他电视卡通的动向。这些卡通节目加上一家接着一家的玩具反斗城，热门的PS2游戏机，促进了美国与日本玩具在欧洲的销售。怪异荒诞的英国成年人也得了Kitty热，位于伦敦牛津街商圈的三丽鸥专卖店就是最好的证据。Kitty在英国也出现了同美国一样的巨星魔力，前辣妹合唱团成员洁芮・哈利维尔就是Kitty迷，经常有人看见她提着Kitty行李包，还有更多二三十岁想要为生活增添乐趣的普通女性也都被Kitty的深情感动。住在伦敦南部的梅蒂・史密斯激动地说："Hello Kitty是我的嗜好也是我的生活。"32岁的她从1998年就开始收集Kitty，她说："从开始搜集到现在，我总共花了几千英镑，这就像嗑药一样令人上瘾，只是她不像毒品是个坏东西，Hello Kitty纯洁又天真，绝对没有丝毫邪恶的地方。"[49]

跨文化的Kitty猫

无论在伦敦、纽约或新加坡，三丽鸥总是在研究该如何包装Kitty，以吸引人们掏出钱来。这并不是把她的大脸印在产品上就此了事，有些东西远渡太平洋到达对岸，却在翻译后失去了原意，甚至出现曲解。最单纯的解释是因为三丽鸥的设计师不了解美国人的敏感度，也不了解洛杉矶或旧金山当地的美国营销人员。

三丽鸥总公司的进出口部门例行地与美国及其他地区设计师合作研发新商品，由于Kitty常以新潮服饰配件的形式出现在市场上，因此颜色是一个很重要的因素，而美国设计师有时比较能掌握当季流行的颜色，由他们提出产品构想的可能性也很大。

美日两国的市场重心也不尽相同，虽然三丽鸥掌控了日本超过80%的精品市场，基本上属于卡通人物造型的高级商品，然而他们在美国运营25年后却仅占美国市场的1%[50]。有些产品，像高价位的手提包，在日本也许会卖得不错，但对喜欢T恤和便宜东西的美国人来说则显得太贵。“日本方面批评我们降低市场水准，说我们进入服饰业是

引发廉价的商品战争，”洛杉矶三丽鸥公司的执行副总裁饭田悦夫说，“我们很努力地选择恰当的设计案，但是日本设计师却嫌颜色和人物姿态不适合这个年龄层。”[51]

饭田悦夫还说，选择适宜的产品并不是唯一的难题，有时候商品的内容涵义根本无法通过翻译在另一文化里完美表达。譬如说，三丽鸥有一组设计是黑色塑胶娃娃 Dakko Chan[52] 和一只企鹅在吃西瓜，这样的商品肯定会引起美国保障人权团体的密切关注，并解读为是种族歧视的符号。饭田悦夫说：“在日本，你可以在卡片上面印一个黑人娃娃的照片，旁边写着‘连我也会数一、二、三’，可是对美国人而言，就好像是在嘲笑黑人娃娃低智商，日本人没有这种愧疚的概念。我们在决策过程中总是遇到语言上的隔阂和文化差异，和我交涉的日本设计师，往往得根据他们自己的个人经验来调整亚洲模式以适应美国文化。”因为这样到处插花不符合实际效应，三丽鸥多多少少已经放弃了根据当地民情设计不同的 Kitty，目前他们尽量设计一个全球通用的 Kitty，再做一些细节上的修改。20 世纪 90 年代，他们曾经给 Kitty 穿上中国的本土服饰并以当地特色作为背景，结果这个变化一点也不卖座，原来他们发现亚洲人买 Kitty 是因为她是日本人或来自日本。换句话说，她独特的日本式包装——超级可爱又有一丝西方风情，再加上

一点日本文化（例如穿着日式和服），正是她从米老鼠、史努比等一大堆人物造型中脱颖而出的原因。

其中有一个例外是日本本土风情的 Kitty 往往在日本大受欢迎，三丽鸥美国分公司也把夏威夷和纽约定为设计主题推出了两组 Kitty 产品，例如 Kitty 在檀香山与凤梨合照，或在纽约一些商店里装扮成自由女神像。美国三丽鸥销售总监比尔・汉斯理（ Bill Hensley ）说：“这个概念是想要通过新的销售渠道来增加她的收藏价值。”[53] 他们也在考虑发行以西部为背景的 Kitty（女牛仔 Cowgirl Kitty），把 Kitty 打扮成拉斯维加斯秀场女演员或佛罗里达州的海滩游侠。

进　军　远　东

三丽鸥总公司的进出口业务部并不是该企业针对海外市场的唯一部门，独立运营的子公司——三丽鸥远东公司（Sanrio Far East Co.，简称 SFE）也分担部分责任，掌管另外两项关键性工作。首先，该公司近 40 名员工是三丽鸥与其在中国大陆的制造厂进行沟通的主要渠道，三丽鸥有大约一半的商品是由这些厂家负责生产，另外 SFE 也经营一

项专利授权业务，代理日本其他公司的人物造型品牌。

SFE 的大体结构是被称为“安迪”的富山靖司的构想产物。他在 Kitty 刚起步的 1976 年加入三丽鸥，曾经在美国待了 8 年，其中有 5 年是在纽约第七大道的前三丽鸥办事处工作（现在的办事处设在纽泽西州 Fort Lee）。富山靖司于 1985 年被调回东京，在总公司的进出口部上班，将他对海外市场的了解付诸实行。

1985 年同时也是七大工业国协定实行美元贬值，并促使日元及其他货币升值的年度。其目的是缩小美国长期对日本的贸易逆差，因为日本商品在美国泛滥成灾。这项协议导致日元汇率在 1985 年到 1989 年间上涨了两倍，达到 1 美元兑 120 日元。

由于美元是国际贸易的主要货币，大幅度的逆转使得日本产品在美元标价下突然变得很昂贵。富山靖司的海外顾客开始抱怨连连，因为他们再也负担不起进口那些产于日本，以日元定价的 Hello Kitty 以及其他三丽鸥商品。

于是富山靖司在辻信太郎的鼓励下，着手寻找海外制造厂来生产三丽鸥商品，尤其是纺织品。他刚开始到离日本最近的中国台湾和韩国，但是最优秀的制造商早就从日本其他公司接下了满满的订单，所以他转到中国香港，基于香港其现代化的运输系统和银行机构，而且

又是中国内地的出入门户。无奈大多数的中国制造商都偏好美国顾客，因为美国的订单数量比日本多很多，最后富山靖司终于说服了几家中国制造商，同意与三丽鸥建立长期的客户关系，除了少量订单外，也会有大量的订单。

在富山靖司的管理下，这些制造厂为三丽鸥专利企业在海外的销售提供产品。刚开始是有点问题，但是与其因为品质问题而更换供应商，还不如辅助他们改善运营方式，结果产品质量真的有了很大进步。富山靖司说："我们不会任意更换厂商，这样很浪费时间与精力。"[54]

当品质逐渐改善后，总公司的主管不再反对，而且还发现他们可以因此省下大笔资金。为了减少沟通上的误解，总公司甚至在香港设立了他们直属的分支机构，基本上模拟富山靖司提出的结构模式，只是这家机构不供应三丽鸥的专利企业，只供应日本总公司直销给顾客的商品。

SFE 迫不及待地想要利用他们在中国的触角，于是开始代理其他计划在中国大陆生产产品的公司，那就是化妆品巨人雅芳在亚洲的生产中介，也协助迪士尼在中国制造幼儿吊裤带。总计下来，SFE 代理了 120 家不同企业，其中包括世嘉和美商菲利普摩里斯公司（全球最大的烟草公司）。

代　理　授　权　事　务

随着中国经济走向现代化，在中国寻找合作伙不再是件难事，越来越少有企业需要三丽鸥远东公司的专业协助，所以富山靖司开始代理其他企业品牌，推动其在日本的发展，并获取了大手笔交易，例如可口可乐和康宝浓汤，SFE 在该公司网站以及东京一家专卖店协助销售可口可乐的系列 T 恤、玻璃杯和其他纪念品。

富山靖司曾经表示，SFE 计划在 2003 年之前将所代理的非三丽鸥人物商品的销售量提高三倍，达到到 60 亿日元（5000 万美元）[55]，结果证明这个数字太过乐观。在 2002 年年度审计中，SFE 的实际总销售额，包括其转移到中国的相关企业，只有 58 亿日元（4830 万美元），而他们所代理的其他家卡通人物商品的收入只占总数的 10%[56]。

然而 SFE 仍在不断地发展，他们协助设计、生产并销售 2002 年 FIFA 世界杯足球赛在日本贩卖的所有商品。目前该公司代理了近 30 家企业，并预期在 2003 年将此数目提高两倍。富山靖司表示，他的策略不是针对那些与三丽鸥竞争的儿童个性商品，而是专注于具有长久

历史的老牌子。“每当我们谈到日本的授权业务，大家通常联想到卡通人物，”富山靖司说，“但是当下这些商品因为过度开发已经显得疲软，谁也没有水晶球可以预测它们什么时候会再次流行，但是可口可乐、康宝浓汤和其他老牌商品借由他们的历史背景，则可以再持续畅销个三五十年。”[57]

注释

①卡麦尔·李，电子邮件个人访谈，2002 年 10 月。

②道格拉斯·麦克格林，《日本的国民酷值毛额》(Douglas McGray，*Japan's Gross National Cool*)，《外交政策》，2002 年 5/6 月号。

③同②。

④日商三丽鸥公司与美商华纳兄弟消费商品公司新闻稿，2001 年 11 月 5 日，《我以为我看到了一只 Hello Kitty》。

译注：华纳的卡通人物金丝雀 Tweely（崔弟）有句口头禅："我以为我看到了一只大坏猫！"（I Tawt I Taw A Puddy Tat）。

⑤威廉斯（Willems，*Japan Goes to Asia*），Winds Magazine，2001 年 8 月 5 日

⑥《Hello Kitty 环游世界》(*Hello Kitty Goes Worldwide*)，《日经周报》，2000 年 12 月 18 日。

⑦《三丽鸥第一家中国店开幕》，《日本经济新闻》，2000 年 10 月 9 日。

⑧克里斯蒂娜·矢野，夏威夷大学人类学系副教授，个人访谈，2003 年 2 月 4 日。

⑨《Kitty 希望美国人会说 Hello》，《日本经济期刊》，1990 年 4 月 14 日。

⑩比尔·汉斯理，美国三丽鸥公司销售总监，个人访谈，2003 年 2 月 8 日。

⑪威廉斯，同注⑤，风向杂志。

⑫欲了解以图像说故事（gropk storytelling）的历史简介，请参阅菲德列克・夏特所著的《漫画！漫画！日本的漫画世界》，讲谈社，1983 年。

⑬Saya Shiraishi，《哆啦 A 梦出国记》（*Doraemon Goes Abrood*），廷莫西・克瑞格在他编著的《日本 POP! 日本流行文化内幕》第 302 页引述，纽约州 Armonk：M. E. Sharpe，2000 年 6 月。

⑭马克・卡斯特兰诺，《韩国放宽日本文化限制》，JEI 日本美洲经济协会公报，第 26 期（2000 年 7 月 7 日）。

⑮远藤国雄（Kunio Endo），《韩国人欢迎 Kitty 和其他日本文化输出品》《日本经济新闻周刊》，2000 年 7 月 24 日。

⑯安德鲁，波拉克，《日本：超级英雄里的新超级力量》《纽约时报》，1995 年 9 月 17 日，商业版。

⑰弗兰克・余（Frank Yu），国际品牌建立专家，个人访谈，2003 年 1 月 13 日。弗兰克目前任职微软新加坡分公司，负责促销该公司的 X-Box 游戏机。

译注：他同时也是南华早报商业记者，并在网上建立亚洲商业管理 E 专栏，网址为 Http：//www.apmforum.com/columns/china-recon.htm（2004/03/15）。

⑱莱拉・华兹奈，《小卧虎》《远东经济评论》，第 24-26 页（2003 年 1 月 23 日）。

⑲Cesar Bacani 与 Murakami Mutsuko，《小美人暴跌粉红堆》，亚

洲周刊，1999 年 3 月 19 日。

⑳ http://www.brandingasia.com/survey/survey.htm（2004/03/17）。

㉑中国台湾麦当劳发言人叶育宾。方苏珊在《Hello Kitty：台湾的亿万风潮》中引述，文章网址 http://test.ieatpe.org.tw/tit/tit2_16.htm（2004/03/17）。

㉒http://www.dreamkitty.com/Merchant2/merchant.mv Screen=PROD&Store_Code = DK2000 & Product_Code = K.FBl09141&Category_Code=HK（2004/03/17）。

㉓中国台湾麦当劳发言人叶育宾（Benlamin Yeh），方苏珊在《Hello Kitty：台湾的亿万风潮》中引述，文章网址：http://test.ieatpe.org.tw/tit/tit2_16.htm（2004/03/17）。

㉔柯裕棻，原台北世新大学公共传播系副教授，现任台湾政治大学新闻系专任助理教授，《Hello Kitt 与台湾》，2000 年 10 月：该演讲摘录于 http://www.international.ucla.edu/cira/paper/TW_Ko.pdf（2004/03/17）。

㉕钟齐金（音译），《哈喽，Kitty! 拜拜，理性!》，海峡时报，2000 年 1 月 14 日，http://bundleoflove4.tripod.com/theunofficialhellokittywebsite/id2l.html（2004/03/17）

㉖柯裕棻，第 15 页。

㉗同㉖，第 8 页。

㉘高野彻，《华人小孩热爱动漫画》（Toru Kono，*Comics and Animation Hot with Young Chinese*），共同通信社，2002 年 10 月 3 日：

㉙青野宏,《流行偶像与亚洲身份认同》(HirosHi Aoyagi, *Popidols and the Asian Identity*),同注圈前揭书,第318-319页,

㉚肯恩・贝尔森,《神奇宝贝——旗鼓相当的敌手炒热市场》,《纽约时报》,2002年10月6日,周日商业版。

㉛《三丽鸥将在美国发行Kitty与大嘴猴Julius的合作商品》(Sonrio to Launch Kitty, Julius Monkey Joint Goods in U.S.),《时事通信速报》,2001年6月29日,

译注:"大嘴猴朱利叶斯"(Julius the Monkey)是美国设计师保罗・弗兰克在90年代中期创造的卡通人物,是一只有着扁平无比大宽嘴的猴子。作者后来与朋友将朱利叶斯发展成百万美元销售额的流行配件公司,想和大嘴猴做朋友的读者请参阅http://www.juliusandfriends.co(03/18/2004),中文相关介绍网址http://xlarge.com.tw/web/info/pf-info.htm(03/18/2004)。

㉜山口裕子,个人访谈,2002年9月10日。

㉝同㉜。

㉞希拉里・麦葛奎格,《啊!Hello Kitty:大嘴猴朱利叶斯终于与恋人相会》,《洛杉矶时报》,2001年8月20日。该文网址http://www.latimes.com/features/lifestyle/la-0000674260aug20.story?coll=la-headlines-living(03/15/2004)

㉟同⑩。

㊱日商三丽鸥公司与美商华纳兄弟消费商品公司,2001年11月5日,《我以为我看到了一只Hello Kitty!》(*I Tawt I Taw A Hello*

Kitty Cat）。华纳兄弟消费商品公司国际授权副总经理马克·马森尼（Mark Matheny）在新闻稿中表示，2001 年 11 月 5 日。

㊲布鲁斯·朱利安诺（Bruce Giuliario），美国三丽鸥公司授权部门副理，个人访谈，2002 年 7 月 26 日。

㊳海蒂·夏曼，《忙碌紧绷的压力生活》（Heidi Sherman，*Lite in the Fast Lane*），《十七岁》杂志，2000 年 7 月号：第 120 页。

㊴朱利安诺（Bruce Giuliano），个人访谈，2002 年 7 月 26 日。

㊵凯利·卡特，《Hello Kitty 是众猫之星》（Kelly Carte，*Hello Kitty is the Cat's Meow*），《今日美国》，2002 年 4 月 22 日，娱乐版。

㊶吉尔·格斯顿，《喂食小猫咪》（Jill Gerston，*Feeding the Kitty*），《洛杉矶时报》，2002 年 12 月 27 日，活动日历版，

㊷茱莉亚·科斯格洛夫，《辣妹名人身上猫》（Julia Cosgrove，*Cat on a Hot Thin Model*），《商业周刊》，2001 年 9 月 10 日，封面头版。译注：作者采用百老汇著名歌舞剧《朱门巧妇》（*Cat on a Hot Tin Roof*）的剧名改编成此篇名。

㊸克里斯蒂娜·矢野，夏威夷大学人类学系副教授，个人访谈，2003 年 2 月 4 日。

㊹村上克己（Katsumi Murakami），美国三丽鸥公司财务长（CFO），email 个人访谈，2003 年 2 月 8 日。

㊺比尔·汉斯理（Bill Hensley），个人访谈，2003 年 2 月 8 日。

㊻朱利安诺（Bruce Giuhano），个人访谈，2002 年 7 月 26 日。

㊼同⑩。

㊽萝拉·宝川（Laura Tokaragawo），美国三丽鸥公司授权销售经理，个人访谈，2002年7月26日。

㊾埃拉·惠特克罗夫特，《Hello Kitty超级俗商品》（Isla Whitcoft，*Hello Kitty–the ultimate in kifsch*），*Now*杂志，2001年5月23日，页50–51。

㊿朱利安诺（Bruce Giuliano），个人访谈，2002年7月26日。

51饭田悦夫，美国三丽鸥公司的执行副总裁，个人访谈，2002年7月26日。

52译注：DAKKO CHAN（抱人娃娃，htttp://www.takaratoys.co.ip/dakko/index.html）是Takoro公司在60年代发行的塑料玩具，当时总销售量高达600万个；80年代DAKKO CHAN再度风靡，并被当作该公司的品牌商标，后来却因为其暗示的黑人形象被市民团体指责为“种族歧视”，遂于90年放弃了该商标的使用。

53同⑩。

54富山靖司，个人访谈，2003年1月28日。

55小野由美子，《三丽鸥计画扩展商品设计业务》（Yumiko Ono，*Sanrio Plans to Expand Product Design Business*），《道琼斯通讯社》，2000年5月18日。

56富山靖司，个人访谈，2003年1月28日。

57同56。

CHAPTER FIVE 猫咪猫文化

40th
Anniversary
Hello Kitty

所有的办公大楼都给人严肃冷酷差不多的感觉，日本全国银行协会的总部同样如此。这栋坐落于东京市中心，面对着日本皇居护城河的玻璃石材混合建筑虽然很壮观，却令人感到冷酷，单调乏味的 70 年代伪现代外观设计，冰冷的大厅加上门前不复存在的警卫，似乎在时刻提醒人们这不是一家夜总会。

但是当你在柜台签字时，往右手边看去，会发现一个日本独有的希罕物件，一个约 150 厘米高的老旧的玻璃展示柜，就像家里早被遗忘的柜子那样孤单地立在那儿，上面摆满了早已失去意义的奖牌奖座，积着一层厚厚的灰尘。然而走近一看，你才知道里面装的其实是一些三四十厘米高的人偶：裸体娃娃丘比和动作英雄咸蛋超人，还有小熊维尼，这 30 多个卡通人物全都是日本各大银行的吉祥物。

这应该没什么稀奇，银行本来就是商业界的基石，存放着你一辈子积蓄的企业也会有他们自己的吉祥物。银行就像所有公司一样也需

要营销，并发展自己的企业形象，他们得给刚硬冷漠的传统印象添加点人性。

但是在西方社会里，大多数银行都会强调他们的信誉坚如磐石，以维护大公司、上班族、家庭主妇等客户。许多银行会采用圆锥形、尖锐角度的设计和粗重的笔划来传达他们的形象宣言，而用水汪汪大眼睛的卡通人物来塑造企业身份，就好比花旗银行选择贝氏堡面团娃娃[①]当作代言人一样奇怪。然而日本银行却急于寻求最可爱的卡通人物来代表他们的企业形象，仿佛是在针对小学生和童心未泯的大人，告诉他们存钱也可以是件好玩的事，也许存钱真的很好玩吧!

实际上，这些银行不过是重施许多日本企业早已习惯的伎俩：利用图像艺术作为展示与商标，尤其是那些可爱的图形。在日本，这种情况非常普遍，没有自己卡通图像的公司甚至会显得格格不入。不同于美国或欧洲，日本的动漫不只是小朋友的专属品，也早已融入公共或私人空间，成为了不可或缺的生活元素。无论你到哪个城市旅行，都会在招牌、传单、墙壁和人潮聚集的地方看见这些卡通图像，卡通人物也塞满了大家的客厅、书桌，甚至是垃圾车的挡风玻璃。

漫画在日本处处可见，遍及任何你能想象得到的领域，中央及地方政府、警察局，连日本自卫队的广告和传单里上都有卡通图像。每

一年“认真严谨”的日本财务省会印制一本叫作“让我们来谈报税”的小册子，封面上是一家三代的小精灵卡通人物，他们会出现在每页需要注解的地方，解释税率和所得分级。电力公司和制造企业也用卡通人物做宣传，更别提学校、运动团队与奥运会特警了。日本最大的广告公司电通（Dentsu）甚至请来著名漫画《科长岛耕作》的作者弘兼宪史，以漫画形式制作了一本新员工手册。

除了专为小朋友设计的卡通，如 Hello Kitty，小男生、青少年、少女、大学生、男性上班族与家庭主妇们，都可以找到针对他们的品味与梦想而设计的漫画，教育工作者发现，学生对有图画辅助的历史课本更有兴趣。动画电影也一跃成为强势工业，近年来几部最赚钱的电影都是动画片，最佳的例证是宫崎骏的《千与千寻》，跨越不同时代的观众，大受欢迎，并获得 2002 年奥斯卡最佳动画长片，在美国将近 800 家影院上映。总归一句话，日本是图像艺术的快乐天堂！

这种对于图像的偏爱，可以追溯到几十年甚至几世纪之前。这表示虽然 Hello Kitty 在现代标准里算是独特的人物，但她其实源于过去悠久的的传统，所以很容易融入日本这一习惯图画故事的文化中去。曾编写过许多动画著作的苏珊・纳皮尔（Susan Napier）在一本书中提到：“从传统上来看，日本一直都比西方文化更强调以图画为中心，

他们使用的字体与会意文字就是最好的例子，因此日本的动画与漫画才会如此轻易地融入当代的视觉艺术中。”[2]

我们在前面章节曾经提到，Hello Kitty 没有特定的故事情节，所以严格说来她并不属于日本漫画、动画片或传统卡通，但她是“卡哇伊”文化的中心，也是近期成功地将图像艺术商业化的作品之一。美国人喜欢激进的动作英雄，Hello Kitty 则证明了图画也可以成为吸引哈日族的核心因素。“日本生产大量的图像作品，多到已经不需要故事（来搭配卡通人物）。”一家美资公司在日本的授权经理玛莎·青木说，“图画本身就是故事，在日本文化中，特别推崇那些文字所无法表达的感知，这个观念早已根深蒂固。”[3]

在以图画说故事的历史中，Hello Kitty 与可爱文化不过是诸多最新变迁之一，日本多元的图像艺术解释了为何 Kitty 与其他类似的卡通人物，如此轻而易举地进入了大家的日常生活，日本人对人物造型与图片的高度包容性，早已把这个国家变成了三丽鸥以及其他企业试验新产品的最佳市场。三丽鸥在美国得花钱做市场调查以获知消费者的欲望，但在日本，他们只需到东京的几个主要社区观察一番即可，这个社会仿佛就是一个试验卡通人物可行性的大焦点团体（focus group）。

广泛被接受的图像艺术，目前已经演变成了蕴含亿万商机的工业

与国际授权市场的焦点，三丽鸥、万代、任天堂和科乐美等日本企业都利用这一传统，对商品加以包装，并销往海外。后面的章节会讲到这些大量生产卡通人物的世界级领导企业，但是首先让我们一探他们的根源。

很久很久以前……

日本漫画的起源在学术界饱受争议，虽然本章主旨并不在于提供图像艺术、日本漫画和其他相关历史文化的背景因素，但是我们不得不提到几个值得注意的主题。例如，有些学者声称漫画和卡通在日本文化中源远流长，一千多年前的 7 世纪就已存在，当时人们以人物造型和夸张图画来装饰新落成的庙宇。而另一派则认为今天的流行文化源于 12 世纪，以及当时有名的侩侣画家鸟羽僧正，他写了一个幽默故事，并把动物画成会说话的半人型，以嘲讽当时的宗教教职人员，这就是今天日本著名的《鸟兽戏画》[4]。这份“绘卷”与其他图画在当时是地主与知识分子的专属物，一般老百姓很难看得到。

图像艺术一直到了江户时代，（从 1603 年到幕府政治崩溃的 1868 年）才实现商业化并进入平民的主流市场[5]。在幕府将军长期的统治之下，都市、布尔乔亚式的文化随着经济与权力在江户（东京古名）的聚集而扩展，地方富豪因事奉幕府将军和他们的诸侯而日益昌盛，有

钱享受过去皇亲国戚独享的娱乐。这一时期，小说与戏剧也迅速发展，尤其是歌舞伎。

漫画得以推广的真正动力来自木刻版画，到17世纪版画制造才实现机械化，当时的大部分版画是单格漫画，但有些也汇编成册。在幕府将军的集权统治下，尽管许多作品需要经过严格的审查，但艺术家仍然有办法在表达美学之外，讥讽政治或性欲。浮世绘版画，顾名思义是“描绘浮生世界的艺术”，也因此发展成为独特的艺术形式，后来更成为19世纪法国印象派画家的灵感来源。“浮世绘就像许多日本的古老艺术一样，投射出另一度现实空间，既不源于解剖学的人体结构也不受困于透视法，他们志在捕捉一种心情、事物的本质及一种感受，这些正好是讽刺画与卡通[⑥]中不可或缺的元素。”著有《漫画！漫画！日本的漫画世界》[⑦]的日本动画研究首席学者菲德列克·夏特（Frederick Schodt）指出。

艺术家也运用民间传说和神话中早已存在的灵魂人物，例如长得像猴子又像乌龟的小精灵——河童、狐狸与长得像浣熊的狸，后来都成为了企业商标。曾写过几本关于神话怪兽之书的东京武藏大学比较文化学教授亚当·卡巴说：“怪兽很容易被作为素材使用，因为在神话传说中，它们的种类非常丰富，而且娱乐价值也很大。”[⑧]随着印刷科

技的进步，日本城市读者的日益增加，图像艺术不但更加自由民主化，也在不断地走向流行化与商业化。江户吉原特殊营业区内印有色情图片的版画变成了外来游客喜欢的纪念品，嘲讽当时政客的连环画也是热门商品，即使艺术家得冒着文字狱的风险，他们还是忍不住趁机大赚一笔。[9]当时甚至出现了皮卡丘和哆啦 A 梦的古老前身，卡巴说："远在两百多年前的江户时期，大家就已经知道该如何对传统神话进行再创作以迎合消费者诉求，制造他们自己的怪兽风潮。"[10]

幕府政治在 19 世纪后期崩溃，接着日本开放门户，引发了一股全新的创作潮流，几乎在一夜之间，日本开始进口所有西方的东西，商业界与政府推崇他们所认为的美国、英国、德国与法国生活中的精华，其中一项是无意间引进的舶来品——当时在美英两国令男孩子着迷的漫画书。当时，外国人只被允许住在横滨市，在此地辛勤经营事业的几位英美漫画家受到了日本人的敬仰。这些进口的绘画故事很自然地与日本自身的传统叙事体融合，产生了一种到今天依旧存在的新媒介。

基于同样的原因，日本也引进了西方的营销与广告技巧，并针对日本人的品味对其进行了改造。在东京的广告博物馆内，有许多 20 世纪初的日本广告牌，看起来跟伦敦、维也纳或巴黎没什么两样，例如，"英雄"香烟广告上是一位西洋水手，而星星制药的海报上则有一位金

发天使坐在太阳上，外框边上的广告语采用的是 19 世纪末的字体，还有许多其他的广告则应用了江户时代流行的卡通人物与图案。

人物造型不只局限于单一的广告，还会演变成独立的商标，豆腐小僧就曾在江户时期风靡一时，到了 19 世纪又复出，变成了甜食店守护神的卡通人物，矮胖的豆腐男孩雕像举着一盘豆腐坐在店铺外面吸引顾客。他跟神话里的怪兽不太一样，因为他啥事也不做，也没什么附加的故事，倒与现今袭卷全球的豆豆鼻猫咪相去不远。卡巴教授说："豆腐男孩是一个真正的'妖怪角色'，因为他什么事都不做，也不需有背景故事，就可以以一盘招牌豆腐立刻被大家认出来，他是江户版的 Hello Kitty。"⑪

战 后 的 繁 盛 期

20 世纪 20 年代，全世界都动荡不安，当时的日本处于大正民主改革时期，繁荣昌盛的景象如同昙花一现。这时候的连载漫画非常政治化。世纪交替前，英国与法国漫画极具影响力，到了第一次世界大战之后转而变成美国漫画大行其道，当时的美国报纸满满都是"爆笑

版”，这也是日本引进的概念之一，即漫画可以针对小朋友而画。

日本人同时还把连载漫画集结成书，里面有套色印刷的图，并且让作者有发展长篇故事情节的空间，装订成册之后更成为家庭图书馆的永久馆藏。日本漫画艺术家采用西方进口的实体模式，掺入了日本千年的叙事性艺术与幽默绘画传统，再添加上他们自己的重要发明，创造出一种全新的类型。⑫

20 世纪 30 年代日本倾向于对外扩张，漫画业必须遵循军事政府制定的规范，因而受到了压制。到了第二次世界大战期间，许多艺术家被征召去写宣传语，以振奋人心又有点不切实际的故事安抚民心，有些人还绘制传单与反情报，空投到敌军的部队，少数拒绝征召的作家因此锒铛入狱。

战后美军占领部队维持了部分对漫画业的限制，但是当言论自由逐渐恢复时，日本漫画业也随之兴盛起来。在那个没有电视的时代，漫画是少数便宜的娱乐之一。战后，漫画工业多数聚集在大阪，小型的新兴出版社印刷廉价的“红册”漫画，因为他们用红色单色印刷。之后随着作者与出版商的影响力与财富日益增强，才搬移到东京一带。

这也是现代漫画之父手冢治虫（1928—1989）成名的时代。曾念医科的手冢将西方电影的技巧融入到漫画中，而他的漫画大多针对学生，

他在自传中写道：“我尝试运用特写镜头与不同的角度，一般只习惯利用单格来描绘动作场景或高潮，我则认为有必要采用多格，甚至很多页来描述一个动作或表情。”⑬

为了应对手冢治虫大刀阔斧的风格，漫画书故事变得越来越长，开本越来越大，以便更有效地展现图画。他平易近人的漫画主题，也促使了整个时代的画家成为漫画创作者，不像电影、戏剧或其他耗资的艺术，进入漫画业的成本比前者低多了。手冢治虫脍炙人口的《铁臂阿童木》和《新宝岛》，促进了漫画业的迅速成长，他个人的影响力也随着漫画业的发展水涨船高。总计下来，手冢治虫的漫画作品超过 15 万页，在他过世十多年之后，他的影响力与日本人对漫画的热爱丝毫没有减弱。手冢所创造的最著名的漫画人物——铁臂阿童木，于 2003 年 4 月 7 日被东京北部的琦玉县新座市授予“荣誉居民”的称号，这一天正是铁臂阿童木的 50 岁生日。新座市是当年手冢治虫绘制这部卖座长篇漫画的工作室所在地，市长须田健治极力促成了这项荣誉，手冢制作公司的现任总经理松谷孝征高兴地接受了荣誉状。须田市长说：“我们希望我们的市镇也和铁臂阿童木一样，在他的激励下更上一层楼。”⑭外国人想拿到日本居留证困难重重，除非你是比真人还重要的漫画主角！

日本漫画业在发展过程中经历了一个转折点。1959年，当日本数一数二的大出版商——讲谈社，开始把每月出版一次的漫画增加到每周出刊，使得许多出版社纷纷跟进。如此一来，不但原有作者的工作量增加到之前的四倍之多，还必须召集更多的漫画家来承接剧增的作业量。大众读者当然爱死了增多的版面，销售量直升，漫画杂志和书籍很快地就扩展到各书店、火车站报摊和贩卖机，甚至在理发厅、火车上、咖啡店及一般家庭中人手一册，俨然成为随手可得的娱乐消遣[15]。漫画业的市场价值成长到一年50亿美元，目前占所有书籍杂志销售额的20%，而占总销量的40%。

漫画在价格上有很大的吸引力，读者只需花上一两块美元就可以翻阅简单易懂又精彩有趣的故事，而且漫画杂志是上班族在通勤路上的最佳消遣。莎朗·金塞拉在《日本成人漫画：日本当代社会的文化与权力》一书中写道："漫画的大受欢迎与路长无趣的通勤脱不了关系，成人和少男漫画早已变成了那些工作超时的日本男性的随身电视机。四十年来，漫画在日本战后都市中提供了最便宜也最容易取得的娱乐。"[16]到了20世纪60年代，日本漫画转而成为政治异议分子与经验主义者（主张知识起源于实际经验，而非静态思索）的工具。学生也变成了积极的读者，尤其对那些想要反抗家长的青年来说，搁置厚

重的教科书转而阅读漫画，就象征着造反和叛逆。在家庭主妇与教师团体的大声疾呼下，政府开始对这一被视为颠覆的文化施压，要求出版社有所节制。

出版商眼见政治敏感的漫画不但有损企业形象，也开始威胁到他们的生存，于是采取了一连串的自我审查措施。几家比较大的出版社因合并案或破产而结合，以致于有更大的实力来控制作者与漫画家。当时，有不少家长控诉漫画导致小孩懒散，并塑造了一批政治社会边缘人，为了反驳这一观点，出版商发起了一项活动来表示漫画其实代表了日本悠久的文化史，所以应该加以保存。金莎拉说："在日本战后的社会里，保守阶层对漫画与动画业的反对，反而鼓舞了漫画的辩护人，也就是专业的漫画评论家，他们不断地强调漫画在日本古代历史中的风格起源。这些评论家想说，如果他们可以利用某种方法证实漫画是日本传统的一部分，那政府就不能压制或根绝漫画出版。"[17]

掌握漫画业的公司越来越强势，终于在七八十年代将漫画推上了主流市场。他们针对不同年龄层发行了更多的漫画杂志，尤其是男孩与女孩市场，"少女漫画"就是以特定消费群为目标而形成的新漫画种类。女性艺术家被征召来发展少女漫画的喜剧、梦幻童话或其他主题，其中少女喜剧漫画奠定了"卡哇伊"文化的基础，也成为了为一已生

存而散播推广消费行为的种子，更为 Hello Kitty 以及其他卡通人物的畅销埋下伏笔。

少女风格强调的是消费，消费是一种愉悦、一种玩乐，也是一种创意行为。加州大学柏克莱分校研究生茱莉安・德弗札克解释少女是纯洁、天真、细腻、可爱、浪漫而又短暂的，就像童年一样。她表示："三丽鸥其实跟战前的少女杂志一样，都是在推销一种美学。如果我们把旧时代的少女风格归类为以甜美、梦幻和多愁善感为特征，那么在七八十年代因精品畅销而自成一格的新少女风，则是以可爱为代表。"⑱

当漫画发展得越来越精致，以前叛逆的战后一代也开始为人父母，看漫画长大的他们绝不会剥夺他们下一代的阅读乐趣。虽然老师和祖父母们依旧对此惊慌失措，但七八十年代长大的孩子们却得以尽情自由地看他们最爱的漫画与电视节目，当然这也刺激了更多节目的生产供需。东京财团是一个促进新思潮与学术界交流的基金会，他们赞助东京早稻田大学开设专门研究漫画的学术课程，他们的专案顾问野崎广志说："今天的家长对小孩不像以前那样严格，因为他们在其他方面有比较严厉的规定，所以让小孩一天看几个小时的漫画无伤大雅。小孩长大以后也没必要戒掉漫画，因为看漫画的人同样可以在社会上有

所作为。”[19]

虽然日本的漫画读者还是很普遍，但随着经济活力的衰退，销售量却并不乐观。战后头几十年漫画的主要消费群现在都到了退休的年龄，看的漫画越来越少，而新生代的日本人则一天到晚上网、打电动，要不就是看电视上的动画卡通。以前的孩子会在漫长的上学途中看漫画打发时间，现在的小朋友却人手一台任天堂 GameBoy 或者用手机与朋友发短信。

本土销售虽然低迷，海外市场却兴起一阵漫画热。日本动画卡通是欧美电视节目的常胜军，每天准时收看这些卡通的西方小朋友们很想一窥幕后原始漫画的真面目。日本最热门的漫画周刊《周刊少年 Jump》于 2002 年 11 月发行英文版 Shonen Jump，还没上市就吸引了 1 万名订户[20]。日本新潮社在美国成立的 Gutsoon! 娱乐公司也在同月发行了《雷神漫画》月刊，将日本的漫画故事翻译成英文出版，Gutsoon! 公司的目标读者在 15 岁到 34 岁之间，预计一个月可以销售 15 万本。

美国大学校园同时也成为孕育漫画的沃土，摆脱美国长久以来一向认为只有小朋友才看漫画的刻板印象，加州大学洛杉矶分校与其他三所州立大学将于 2003 年开始教授关于日本漫画与动画的课程，这个

名为“漫画与动画：日本文化与社会的表达形式”（Manga & anime : Expressions of Japanese Culture and Society）的课程由东京财团赞助，日籍教授主讲，在美国校园创下先例。

漫　画　化　身　电　视　影　像

20 世纪五六十年代，日本人越来越富裕，电视变成日常生活里不可或缺的一部分，日本人是世上最热忱的荧幕观众，其中有个很大的因素就是日本新式动画②。这些节目种类多元，丰富到令人目不暇接，从老少咸宜的家庭系列《佐佐慧太太》到超动力的《七龙珠 2》，大多是从漫画衍生出来的节目，根据制作期长短而在印刷版本发行后的几个月到几年后播出。动画电视节目同时也变身成电影、录影带与 DVD，目前在日本发行的电影中大约有一半都是动画。

电视在全球的风靡程度，使得日本新动画比漫画传播得快多了，欧洲、美国，甚至连中国大陆的学童都是日本动画节目的忠实观众，从以前的《美少女战士》《机动战士》到今天的《神奇宝贝》，日本电视公司一年生产五十多个系列，同时也制作相当数量的家庭录影带以

转换成输出品。许多像迪士尼这样的美国公司纷纷投资，将日本动画销往美国市场，“动画”这个词也变得家喻户晓，普遍到连《纽约时报》的猜字游戏中都有它的份儿[21]。总计下来，2001年大约有75部动画电视影集与电影在美国发行，与十年前相比，足足有十倍之多[22]，而美国动画影视和DVD市场应该会在2003年登上5亿美元的高峰[23]。

考虑到美国人的敏感性，许多日本动画在出国前需要先整装一番，裸体与过份暴力的片段要剪掉，有巫婆或黑暗武力的地方可能会冒犯宗教信仰者，这些方面必须经过调整，只有日本人才看得懂的用语也要加以修改。

尽管日本动漫画制作人尝试着满足各市场当地的口味，他们还是觉得应该让观众知道节目内容的发源地。对看《飞车小英雄》和《哥斯拉》电影长大的老一辈西方人而言，日本代表着拙劣的抄袭品，但对今天年轻的新时代观众来说，《神奇宝贝》《游戏王》《海贼王》等日本电视节目则代表着优质与创新。[24]

美国人认为日本动画比较吸引人，因为一般来说他们的故事情节比美国动画复杂，美国卡通往往只是闹剧或黑白两道间的战斗。日本动画涵盖的主题较广泛，包括性别冲突、爱情故事、恐怖片与喜剧，而且系列故事间往往情节连贯，因此小孩不得不守着电视机前期待最

新的发展。这些电视节目的电影版甚至跨越市场吸引了更多观众，基于动画对小朋友的直接诉求，日本动画中很少有讥讽或成人才懂的笑话，这与当今美国的流行文化形成了强烈的对比，因为现在美国流行的是强烈的嘲讽、“态度”以及贬低别人。㉕

在美国，日本漫画比较统一的信息和独特的风格使读者团结起来，在各城市开展博览会，吸引了小朋友、日语学生、成人等一大批忠实群众。许多人还打扮成他们最心爱的卡通人物到会场，就像去参加一场可以交换看最新录影带的万圣节派对一样。美国的日本动画促进会会长麦克·立川说：“这些现象跟动画不一定有关系，它们代表的是一种社群精神。”㉖

丰富的电玩游戏

传统上，日本图像中最赚钱的大概就是电动玩具，不论是电玩软件，还是硬件，它们有时和玩具绑定在一起出售，但在规模上早已成为独立的工业。根据国际玩具工业协会的数据，电玩业 2000 年在全球价值约 150 亿美元，虽然只是玩具业的四分之一，但其快速的成长力

却来势汹汹。这项工业同时也是销售游戏机的国际巨商，如索尼、微软、任天堂等彼此竞争的战场，同时参与竞争的还有一大批提供游戏软件的厂商，如科乐美、世嘉和EA。

游戏机和软件销售所产生的经济利益远远超过漫画书和电视节目。游戏机生产线包括主机半导体以及其他配件的制造，因此为与漫画业毫无关联的其他工业创造了很多就业机会，再加上游戏机与软件间相互依存的销售天性，促进了彼此供需量的成长。任职于日本穆迪信用评等机构的分析师泽村蜜娜表示："硬件和软件在销售上存在相互依存的关系，帮助彼此成长，消费者购买新软件可以促进新硬件的需求量，而硬件设备的大量生产则促进了更多新软件发行上市。"[27]

有些公司甚至大显身手，把软硬件制造集中在同一个屋檐下，最著名的就是索尼以及为GameCube制造了一半以上软件的电玩大佬任天堂。京都起家的任天堂于1999年推出神奇宝贝电玩，赚入大笔财富，超过公司当年总销售量的四分之一，随后又将利润投资到卖座的电影与电视卡通上，在日本卖出的授权商品与其他产品让他们获得了10亿多美元的进账。在销售衰退时，该公司于2002年推出了新版的神奇宝贝电视卡通，在故事和风格上都保持与神奇宝贝电玩软件同样的吸引力，重振了卡通人物雄风，漫画圣典《Korokoro漫画》月刊同时

也刊载神奇宝贝的新系列连载漫画，以加强宣传功效，这是任天堂和其他竞争对手早就学会了的“套装技巧”。

位于东京的日兴所罗门美邦证券公司分析师福田宗一郎说：“日本的多媒体方程式是以《Korokoro 漫画》为核心，漫画、玩具、影视与游戏都朝着一致目标而努力。游戏和玩具制造商也会普遍使用这一结构健全的模式，借由《Korokoro 漫画》来增加他们新发售商品的曝光率。”[29]

尽管有些游戏是全新的主角和故事，但是日本其实一点也不缺乏现存可用的卡通人物。譬如说，科乐美将来自漫画的游戏王纸牌游戏发展成电玩，之前的游戏中就已经有两千张牌了，科乐美完全有足够的材料变出新版本。端庄的 Kitty 小姐也借由 2002 年世界杯足球赛的身份登上萤光屏，这个以家用电脑为平台的 3D 游戏让使用者可以选择玩“友谊赛”“锦标赛”或通过地区网络与朋友连线对打“群赛”。

2002 年日本最卖座的电玩游戏是任天堂的《神奇宝贝红宝石版》，卖出 319 万套，这一销售量为第二名的四倍[30]。除此之外，日本电玩业者在海外市场也大快朵颐，成为了他们的主要收入。日本的游戏软件市场从 1997 年到 2001 年因为两度经济萧条而缩减了 30%，降为 31 亿美元[31]，同期他们在美国则于 2002 年首度冲破 100 亿美元关卡，比前

一年成长了 9.6%[32]。游戏主机价格因为索尼与其他制造商竞相削价，而导致在美元市场内的总销售额下跌了 4%，但是以售出的主机数量来算，销售量其实成长了 10%。

过去几年游戏主机的单价降幅达 60%，使得以往昂贵的商品转而成为大众市场的玩具，这一趋势也刺激了游戏软件的销售。2002 年美国电玩软件销售上升率达 21%，归功于游戏《侠盗猎车手：罪恶都市》《劲爆美式足球 2003》与《阳光玛莉欧》的热销，而电影《蜘蛛侠》的同名游戏也趁着大萤幕热潮销量可观，电玩软件的发行预计将在未来几年越来越流行。著名的美资市调公司 NPD Group 常年观察电玩业动向，该机构的资深主管理查德・奥指出："每当新游戏软件发行时，就会有一种震撼效果，广泛吸引老中青各代玩家，进而突破之前软硬件持有率一比一的僵局。"[33]

任天堂、索尼和科乐美等公司在媒体商品的包装上极具技巧，因为在获取漫画这些原始图像产物上，他们有可靠的合作渠道。由于与日本出版社联系紧密，他们不但能把漫画改编成电视或电玩，而且漫画的原创作者还会在故事情节的发展上下工夫，使其适合应用于其他媒介。"在日本，这是我们从一开始就采用的商务模式，"东京财团的野崎说，"当漫画家下笔创作故事情节的同时，就已经考虑到应用于其

他媒体的可能性了。”[34]

日本电玩制造业担心日本境内的经济不景气，又怕太依赖美国市场，于是决定放眼欧洲。电玩软件制造公司卡普空（Capcom）正移师德国以便加快产销速度，也希望将目前占全公司收入 20% 的欧洲销售额提高到 30%。另一家软件商，日本光荣（Koei）也期待在三年内将欧洲销售额拉高三倍，直冲 4200 万美元的顶峰。上述两家公司都在伦敦设有分公司，以便销售原本针对美国市场的英文版软件，他们在德国、法国与意大利也有不少顾客。

日本政府亲眼目睹这些日趋国际化的软件公司成就非凡，也想在境内推广该产业，帮助他们更容易筹资以制作电影、电玩游戏和动画。日本经济产业省估计日本的数字内容产业在 2002 年成长了 13%，总额高达 158 亿美元[35]，因此他们特别成立了一个研究小组，探讨如何撤消那些阻挠软件业筹集资本的法规，其目标主要针对于这个一直存在的难题：如何取得资金来创业？立法人员知道银行比较容易监视制造业的业绩表现，对于模糊的软件业投资模式却如履薄冰，更何况当年软件相关投资造成的网络泡沫经济，使得许多银行也付之一炬。

立法人员终于开始意识到软件工业的潜力，这告诉我们从 40 多年前辻信太郎成立三丽鸥开始到今天，日本有了多少改变。想当年，政

府把所有的资源都投注在建立制造业王国上，并将国家大笔的存款汇集到银行里，以为钢铁、电器和汽车业提供低利率的成本借贷。如今他们大多能独立生存，也有很多已经移师海外，与邻近的中国、韩国或新加坡竞争。政府总是需要新企业来推动国家经济成长，而“内容产业”（ content industry ）则展现出了巨大的潜力。

玩　具　总　动　员

讽刺的是，当年辻信太郎创立三丽鸥的时候，日本总是被西方人嘲笑是只会做劣质玩具的国家，因为玩具是他们当时最有名的输出品之一，模型飞机、玩具兵与塑胶小玩具都印着“Made in Japan”的字样。现在日本仿佛回到起点，他们不只是玩具的第二大零售市场，2003 年的市场价值达到 133 亿美元[36]，而且万代、Takara Tomy 等日本企业都已成为该领域的国际级领袖。

到目前为止，很少有公司能制造出像芭比娃娃一样持久的玩具，相对地，大部分进军国际的玩具都化为短暂的流行浪潮，一下子就销声匿迹，Takara 出品的“狗语翻译机”就是一个例子。这个能把狗叫

翻译成日文或其他国家语言的玩具在日本卖得不错，所以他们在 2003 年开始出口，其热销程度如同万代 1997 年推出的“电子鸡”，当时万代想要继续卖出 2000 万只，但几年之后这批鸡蛋全部馊掉，就像 20 世纪 70 年代的“宠物石”[37]等其他风潮一样，转眼间就销声匿迹了。话说回来，许多针对变化无常的学龄儿童而研发的日本玩具到最后往往是昙花一现，这是连三丽鸥在内所有玩具业都得承担的职业风险。“如果一个东西发展得太快太大，终究是会崩塌的。”专门协调卡通人物与品牌授权业者相关事务的中介机构——日本著作权协会会长大卫·巴克利说，“你必须让大众维持一定的热忱，又不能让它扩展得太快。”[38]

那也就是为什么包括三丽鸥在内的玩具商总是不停地寻找新顾客。近年来，他们把焦点转移到二三十岁、想要重温童年的成年人，因为他们会花钱买限量版本的芭比娃娃、义勇群英、美军动作人物模型和复刻版《蜘蛛侠》漫画。一项调查估计，美国 35% 到 40% 的动作人物模型都是卖给成年人的[39]。正如同德国玩具贸易商协会的产品经理汤马斯·柯南所说：“我们大人也想要回溯历史，回到我们自己的童年与个人的过去，回到那段快乐无比的时光。”[40]

然而针对上班族的玩具市场不够大到足以弥补小朋友人口减少的问题，这个人口结构的时光炸弹正是所有娱乐企业所面临的困境，尤

其是在像日本这样出生率显著下降的国家。这也说明了为什么日本的软件业效法以前的日本制造业，把日本当成温室培育卡通人物，然后再把它们发放到获利较高的海外市场。日本境内竞争激烈，但却是一个特质丰富的市场，因为如果某个卡通人物可以在日本大放异彩，到了其他国家大概也会持续同样的优势。“过去国际上一般认为日本是个严肃的国家与民族，他们在传统艺术与现代制造业上成就非凡，很少有人想到，有一天他们提供的丰富娱乐以及大众文化会蔓延出日本海域，散播到全世界。”蒂莫西·克雷格（Timothy Craig）在他编著的《日本 POP! 日本流行文化内幕》一书中写道：“今天的状况有了一百八十度的转变，日本流行文化不仅在发源地非常繁盛，在海外也吸引了广泛的街头跟风者，让日本在原本就已稳健的国际经济强势上再添一股新的世界文化影响力。”[41]

注释

①译注：圆滚滚的面团娃娃（Dough Boy）是美国贝氏堡食品公司（Pillsbury）长达一百多年的商标，他们在美国境内以卖冷冻面团最出名，在海外的享誉产品则有绿巨人玉米罐头。htip：//www.pillsbury.com。

②苏珊·纳皮尔，《从阿基拉到魔法公主的日本动画：体验当代日本动画》（Susan Napier，*Anime From Akira to Princess Mononoke: Experiencing Contemporary Japanese Animation*，纽约：Palgrave Macmillian，2001年），第7页。

译注：英文称所有形式的动画艺术普遍为Animation，专为小孩做的动画为Cartoon（卡通），漫画为Comics。近年来，因日本动画的流行而专用日文发音的动画来称呼日本新式动画与漫画。译者特别注明，“日本新式动画”有别于宫崎骏一代的学院派动画风格与手法，来自迪士尼与电影传统，其画风刚硬，传承漫画特色而多停格凝镜画面，强调动作与表情，故事内容也不尽相同。

③玛莎·青木，在日本与美国超过20年经验的授权经理，个人访谈，2003年2月20日。

④菲德列克，夏特，《漫画！漫画！日本的漫画世界》（Frederick Schodt，*Manga!Manga! The World of Japanese Comics*，东京：讲谈社，1983年），第28页。

⑤廷莫西·克瑞格《日本POP！日本流行文化内幕》（Timothy

J.Craig，*Japan Pop! :Inside the World of Japanese Popular Culture*，纽约州 Armonk：M.E.Sharpe，2000 年 6 月），第 7 页。

⑥译注：讽刺画（caricature）是西方最早用来翻译“漫画”的词，原指以夸张方式表达的讽刺性图画；卡通（cartoon）则指以讥讽和幽默的方式描写政治或社会风俗的讽刺画，也指连环图画或动画片，或草图。中文“漫画”二字则起源于日本德川时代的浮世绘画家葛饰北斋（1760—1849），他是日本漫画的开山之祖，也是最初使用“漫画”二字的人。

⑦菲德列克・夏特，前揭书，34 页。

⑧亚当・卡巴（Adam Kabat），东京武藏大学比较文化教授，个人访谈，2002 年 8 月 3 日。

⑨同⑧。

⑩亚当・卡巴（Adam Kabat），《江户商品怪兽风》（*Monsters as Edo Merchandise*），日本季刊 Japan Quarterly（2001）：第 66-67 页。

⑪前揭书，第 75 页。

⑫廷莫西・克瑞格，前揭书，第 8 页。

⑬手冢治虫的自传，夏特在《漫画！漫画！日本的漫画世界》（Frederick Schodt, *Manga! Manga! The World of Japanese Comics*，东京：讲谈社，1983 年）内引述，第 63 页。

⑭共同通信社，2003 年 5 月 19 日有道出人（Arudou Debito）翻译。

⑮马克・麦克威廉斯，《日本漫画与宗教》（Mark Wheeler Mac

Williams，*Japanese Comics and Religion*），收录于克瑞格的《日本 PoP! 日本流行文化内幕》书中，第 110 页。

⑯莎朗·金塞拉《日本成人漫画：日本当代社会的文化与权力》（Sharon Kinsella，*Adult Manga: Culture and Power in Contemporary Japanese Society*，檀香山：夏威夷大学出版社，2000 年），第 110 页。

⑰前揭书，第 19-20 页。

⑱茱莉安·德弗札克，《美少女战士与男性影像的少女化》（Julianne Komori Dvorak，*Sailor Moon and tHe Shojo-ization of Male Imagery*），未出版的硕士论文，加州大学柏克莱分校，1997 年，第 3-13 页。

⑲野崎广志，专案顾问，东京财团，个人访谈，2003 年 2 月 27 日。

⑳金·柯蒂斯，《美国出版商感染日本漫画疯狂症》，美联社，2002 年 11 月 26 日。

㉑苏珊·纳皮尔，前揭书，第 7-13 页。

㉒杰西·麦金利，《骄傲强势的日本动画迷集结》，《纽约时报》，2002 年 9 月 3 日，艺术版，第 1 页。

㉓日本经济新闻引游日本漫画书店 Tokyopop，2003 年 3 月 25 日。

㉔黛比·嘉丁纳《日本动画在美国》，日本企业杂志，2003 年 1 月号。

㉕廷莫西·克瑞格，前揭书，第 8 页。

㉖杰西・麦金利，同注㉓，《纽约时报》，2002 年 9 月 3 日。

㉗穆迪对日本软件工业未来的信用评等展望，2003 年 1 月 30 日。

㉘西恩・里斯，《超酷卡通人物!》，美侨商会月刊，2001 年 1 月号，第 44-47 页。

译注:“e 天下网站”有篇关于任天堂公司简史的翻译报道，有兴趣的读者可前往 http://www.techvantage.com.tw/content/016/016146.osp (03/25/2004)。

㉙福田宗一郎，日兴所罗门美邦证券公司报道，2003 年 1 月 8 日。

㉚同㉙。

㉛日本经济新闻，2003 年 1 月 27 日。

㉜美商市调公司，2003 年 1 月 27 日。

㉝同㉜，新闻稿网页 http://www.npd.com/press/releases/press_030128a.htm (03/26/2004)。

㉞同⑲。

㉟《软件发展商将越来越容易取得资金》，日本经济新闻，2003 年 1 月 13 日。

㊱国际玩具工业协会 (International Council of Toy Industries) 调查统计。

㊲译注:“宠物石”(Pet Rock) 是一颗装在纸盒小屋里的小鹅卵石，手提小屋内附的《宠物石训练手册》(*Pet Rock Training Manual*)

教你如何像训练小狗一样的训练宠物石；1975年这组虚拟宠物玩具在美国旧金山发行后风靡全国，短短数月间就卖出了一百万多颗，《新闻周刊》甚至还有专题报道。资料来源网页 http://wwwv.virtualpet.com/vp/farm/petrock/petrock.htm（03/25/2004）

㊳西恩·里斯，同㉘。

㊴谷川美纪，《大人也想玩》，国际先驱论坛报（Miki Tanikawa, *Adults want to play, too*, *The International Herald Tribune*），2002年10月12-13日，13版。

㊵同㊴。

㊶廷莫西，克瑞格，前揭书。

CHAPTER SIX　污染 Hello Kitty

40th
Anniversary
Hello Kitty

外面的世界冷血丑恶又极度残暴，Hello Kitty 在有些人心目中是甜美珍爱的化身，当然就会有那些不相信她、亵渎她和反可爱的人，喜欢从嘲笑她、玷污她或剥削她之中得到快感。色情网站把 Hello Kitty 的肖像占为己有，用来推销生意。在日本庞大的成人娱乐产业，他们称之为“粉红交易”，甚至把 Kitty 的月饼脸广告张贴在公共电话亭的玻璃窗上，造成三丽鸥法律小组的惊慌失措。到底是谁想要让 Hello Kitty 去推销东京的风俗店和“交友俱乐部”？善于讽刺的社会专家把 Hello Kitty 这一三丽鸥的摇钱树当作箭靶嘲弄，归咎她大量生产低俗的商品。

另一方面，亚裔美籍的女性主义者认为 Hello Kitty 代表的广泛（大多是服从性）价值观，不但加深了亚洲各地的大男人主义，更在美国白人男性心中助长了一种误解，过度简化且假怜悯的东方主义①。有些人甚至指出，这种价值观导致网络上对亚洲新娘的大量需求，其他人则纯粹因为自身喜好而讨厌这只猫。她的甜蜜令许多人作呕，加上

那些教育至上的母亲们，送小孩到蒙特梭利学校，禁止他们玩芭比娃娃或PS2，也认为Hello Kitty是一种危险的商业洗脑。她们的看法是：三丽鸥把商品造型与人生幸福划上等号，误导小孩以为世界就是如此简单，但现实生活不光是有饼干、苹果派的茶会，还有永不停止的实际竞争。她们抗议产品上到处都是Hello Kitty，这个卡通人物是名副其实的超级商业“妓女”，这个符号代表着没有灵魂、不知节制的消费主义。

读到这里不用我多说，你应该可以了解世上有很多人都对Hello Kitty有意见，但这些对Kitty恼怒与反对的团体通常是无关紧要，因为还有其他人员已经对这个品牌造成了商业损害。难怪三丽鸥请了十几位律师组成法律部门，早在2002年年底，手上就有多达400多起未解决的诉讼案；同时，他们一个月还得寄出50多封警告信函，给那些以不同手段侵犯Hello Kitty著作权的人。这批法律尖兵有能力，并经常查缉、劝阻污染Hello Kitty的人。然而这只“大众猫”属于嚣嚷且广泛的国际文化，有时候她卡在非常怪异的尴尬场面，连三丽鸥也对此束手无策。

和　平　天　使？　邪　魔　玩　物？

除了各界对Hello Kitty的冷嘲热讽外，还有人把这只猫连同她标榜的友情、下午茶与小可爱价值观一并吸收成新会员，用来宣传新教义或新世纪哲学观。小南·妲妲（Minami Dada）是一位声称拥有灵异功能的女子，她的信徒们开设了一个网站宣扬她的故事②。（警告：Hello Kitty即将进入另一个时空纪元！）从网站上我们不太清楚这些信徒们所信仰的教义到底为何，也不知道妲妲到底有什么样的超自然能力或灵界感应，但是网站上到处都是Hello Kitty的头像，而且还详尽地解释了Hello Kitty与妲妲的相似之处。就其高度的娱乐价值，我们决定在此引述一段，内文如下：

Hello Kitty在中国台湾和日本都很流行，有一次我在电视上看一出Hello Kitty的舞台秀，我发现Hello Kitty是一位“和平天使”。当我在编撰妲妲的故事“黑山上的月亮”时，我得知当妲妲降临世界前，她向上天请求，只要第二次世界大战结束，她就愿意下凡。

于是当妲妲出生时，战争结束。我终于了解妲妲就像Hello Kitty一样，是位“和平天使”！

妲妲的神力令人难以置信，有时候连她自己也不了解，妲妲说：“当你的磁场符合上帝的磁场时，一切力量便自然而生。这股能力来自上帝，所以连我也无法掌握，我只知道老天爷悉心照顾世界上所有有感知的万物。”就像创造Hello Kitty的人一样，她把生机能源赐给Hello Kitty，让所有看见Hello Kitty的人都能得到幸福与快乐。妲妲也一样，她希望每个看到她的人都能得到这份来自上天的礼物——无上极乐与精神力量的升华！

妲妲总是像个十五岁的小女孩，她把Hello Kitty的小缎带玫瑰花别在头发上，穿Hello Kitty的拖鞋、穿Hello Kitty的闽南服装，永远都笑容满面，因此看到她的人很自然地也会感到非常开心。然而人们无法了解为什么他们会突然感到快乐，因为不管妲妲到何处，她总能把这份无形的礼物带给大家。

我们祝福妲妲与她的信徒们天天喜乐。列举这个网站的目的只是想要显示Hello Kitty在国际媒体上有多神通广大，不太可能会有这么多的表演艺术家或边缘教会团体剖析小熊维尼或米菲兔的内在涵义。

Hello Kitty的形象与涵义有一种很强烈的力量，让人取之不尽，用之不竭。

美国有一个基本教义的基督教网站名为KJOS布道团，Hello Kitty和三丽鸥对他们来说是在从事魔鬼的工作，光是看看网站上的留言版就够呛了。③

问：我（成年）儿子听说麦当劳要发行Hello Kitty新玩具，是一个白色的纸娃娃，我觉得他的灵魂深处有点不对劲，所以就上网研究了一番，结果发现其实跟日本某种邪灵崇拜有关系。我们想要进一步了解，但无法获得更多相关资讯，你们能帮我们吗？

答：最近Kitty和她的“家族”成员似乎无所不在，“Hello Kitty”的官方网站用漂亮网页介绍她的家人，把可爱的小人偶和异教徒的符号引介给小朋友。其中有一页称为“熊猫妹的神秘星座区”，引诱小孩子占卜，这是神警告我们应当避免的异教徒行为之一。如果他们决定要相信星座或向算命的人询问问题，他们便会开启一扇门，通向《旧约·申命记》（18：9-12）中提到永无止境的着迷恶习。

最后，有一页名为“社交沟通（Social Communication）的生意”

谈到三丽鸥企业的社长辻信太郎：

三丽鸥公司允诺他们建立个性、包容、博爱与社交技巧，这些全都是根据亚洲的信仰、传统和价值观而来，其中包括迷信、多神论信仰（相信宇宙智慧或能源融合万物使万物皆神圣），并且强调集体思考，没有一项与圣经的信仰相符。时下流行的心理学和其他暧昧不明的说法也不符合神的教道。神说：“你们要谨慎，免得有人不照着基督，而照着人的传统和世俗的言论，借着哲学和骗人的空谈，把你们掳去。”《新约·歌罗西书》（2：8）。

看样子KJOS的信徒们认为，Hello Kitty将小孩心智引诱到了黑暗的那一面。说实在的，三丽鸥大概可以容忍这样的控告，不太需要担心对该品牌的伤害，他们真正担心的，是那些践踏三丽鸥著作权、经销契约的盗版艺术家和仿冒品，大口吞掉他们巨额的盈利。

犯　规　出　局

中村高仓与小泉敦彦掌管位于东京市中心的三丽鸥总公司法律部门。这两位疲惫的中年男子在全世界到处奔波，寻找 Hello Kitty 的仿冒品，同时还与遍及世界的外界法律团体、私家侦探及当地警力合作打击犯罪。对三丽鸥来说，要打击每一件网络上、小巷内或玩具商的冒牌行为根本不可能，中村高仓痛心地说："估计仿冒品造成的销售损失，大约使我们失去 1000 亿日币（8 亿美元）。虽然他们在亚洲已经公开打击 Hello Kitty 仿冒品好几次，但是厚颜无耻的盗版者仍旧不顾著作权法规，如雨后春笋般不停地冒出来。" [4]

网络上最容易出现侵害著作权的案例。譬如一个叫作"镜工房"的网络供应商，专门销售改造的空气枪，使得气枪具有自动手枪、来福枪或野战武器一般的重量与质感。三位热衷枪支的人在 20 世纪 90 年代末建立了这个网站，其中一位名为克莱伦斯・赖（Clarence Lai）的专业枪支师傅决定设计一支酷炫的手枪，取名为"Hello Kitty 强威力点四五" [5]，把手是亮眼的桃红色，致命武器的正中央印着可爱的女王。

很显然，这不是三丽鸥的授权或品牌经营小组会允许的商品种类，多年前辻信太郎就勒令 Hello Kitty 绝不授权专利给任何武器、含酒精饮料或其他有害其品牌的产品制造商。

三丽鸥在美国、亚洲和欧洲都有雇员，监视网络上对该品牌的盗用或仿冒品。关于品牌盗用，Hello Kitty 在色情网站上层出不穷，这真是一个令人头痛的大问题，中村高仓说：“我们没有足够的资源，真的很难镇压每一个盗用的网站。”但当他们的确发现 Hello Kitty 被淫乱的色情行业盗用时，三丽鸥的内部律师群或东京及其他地区的签约律师会发出一封严厉指责的信件，这通常就足以吓止罪犯。难是难在阻止那些仿造三丽鸥的商品，尤其他们的品质精益求精，基于 Hello Kitty 的全球人气与需求量，其经济诱惑大到让许多不道德的玩具制造商及经销商难以抵挡。

早在 20 世纪 70 年代，Hello Kitty 刚出生不久时，三丽鸥就开始起诉了一箩筐的侵权案件，这一长达几十年的举动却丝毫遏止不了恶行从生的冒牌货黑市。三丽鸥的众卡通人物们在美国一年总收益约 1 亿美元，但在美国比较容易遏制那些预谋侵害三丽鸥著作权与商标的人。多年以来，三丽鸥雇用欧文、威克善、艾瑞克森等知识产权的专业律师事务所，来保障他们在这个快速成长的市场中盈利。例如，2002 年

11 月，一家公司以为他们可以偷偷贩售一组假 Hello Kitty 的小朋友充气背心裙，结果三丽鸥的律师们快递出一封警告信函，要求该公司报告已售出产品的数量与总收入、经销商的正确名称与电话、剩余存货的数量以及其他资料。三丽鸥以信函通知解决纠纷，希望侵权者会改邪归正，但是有一些过分的案子就真得告上法庭，以讨回他们的利益赔偿、法定损害与律师费。

Hello Kitty 的网民

亚洲市场则显得棘手多了，三丽鸥因此到处碰壁。通常私人玩具厂会嚣张地仿制市面上卖的 Hello Kitty 电动牙刷或手提袋，然后在当地摆起路边摊。另外一种状况则是三丽鸥自己的合法经销商或合约工厂偷偷地生产超出约定数量的产品，之后再秘密地倾销到市场上，既可以多赚一笔又不用付权利金。违法生产已经夸张到不可收拾的地步，使得中村高仓与小泉敦彦必须在当地组成私家侦探网络以查缉欺诈案件。

有一个手段是公开打击仿冒品商店，以对外宣示三丽鸥真的很认

真地要打击冒牌商。举例来说，1999年三丽鸥与新加坡当地的经销商——橡皮筋企业集团联手发动由犯罪调查局、知识产权搜查组成员进行的大检查，他们还密报“狮城”的《海峡时报》，以“Kitty猫猛扑盗版猫”为标题进行了大篇幅报道。三丽鸥与他们的经销商会定期刊登一页或数页的广告，展示他们主要的卡通人物，如Hello Kitty、美乐蒂、酷企鹅、帕恰狗和大眼蛙，提醒消费者正牌的人物应该长得像这样，通常广告还会附带刊登一个“授权证书”，鼓励消费者到百货公司买三丽鸥产品。

三丽鸥还有另外一个方法，就是利用折价或酬礼奖励向他们密告仿冒品的消费者，他们印制了有Hello Kitty的广告，提醒消费者“帮助我们追踪模仿、未经授权的三丽鸥商品，将会获得大大的奖励”，并且鼓励消费者填写广告下方的折价券后寄出，大意是想要把三丽鸥的顾客变成网民。当然，当这一切都不见效时，总是有最简单的公开羞辱策略，像三丽鸥在新加坡发现了七家违法零售商，裁定的结果是他们必须自行负担费用在当地报纸上刊登道歉启事。道歉启事的最上方当然是Hello Kitty、布丁狗、帕恰狗和其他人物可爱地看着你，接下来是侮辱三丽鸥商品的坏人名字以及他们零售店的店名与地址，最后还要以粗体字声明：

本人在此诚恳地公开向日商三丽鸥公司道歉，本人未经许可贩卖的相关商品涉及三丽鸥的以下卡通人物：Hello Kitty、美乐蒂、小双星、大眼蛙、帕恰狗以及布丁狗，侵害了三丽鸥公司的著作权与商标，深感愧疚。[6]

教育至上的妈咪族

竞争力激烈的仿冒者造成了一片恐怖的传奇景象，然而其他危机也逐渐浮现，其中最具威胁性的是：如果妈妈们自己也开始将 Hello Kitty 视为阴险的势力，或认为她会降低小朋友的脑力，三丽鸥该怎么办？三丽鸥总是认为二三十岁的年轻妈妈们曾在童年时代邂逅 Hello Kitty，所以一定会心存怀旧情结，等到时机适当时会毫不犹豫地让小孩沉浸在 Hello Kitty 装备里，或者想办法让他们产生点关系。从某方面看来，这情有可原，也值得赞赏，毕竟做父母的多少会将一些神圣或世俗的仪式传给下一代。

但是从另一方面看来，不论父母有意无意，他们不是都在替小孩判定品味好坏的标准吗？以下的问题值得我们深思：一个六岁的小孩

从哪里获得欣赏诗意生活的灵感与想象力？亲近小朋友而且说娃娃语的是紫色恐龙邦尼，还是虚构的巫术加上幻想英国寄宿学校里的哈利・波特？有些人可能会说我们是笨蛋，怎么能把小巫师和恐龙相提并论，就算我们真的很笨，但仍旧不能否认邦尼所传达的舒适安稳形象让小朋友感受到大家都快乐地住在世界上。哈利・波特的剧情要素则无法顺利地传播给六岁的小孩，事实上，他们还可能会对一些故事内容感到困惑，或被里面的怪物吓个半死。所以家长们该怎么做？着重于颜色简单又毛茸茸、温暖的邦尼、Hello Kitty 和饼干怪兽投射出的滥情世界观，还是让小孩体验哈利・波特或迪士尼的杰作——《幻想曲》里面的复杂、奇异、恐怖的视觉语言与象征意义？

其答案因每个家庭而异，说真的，住在日本世田谷高级住宅区的有钱母亲与纽约威斯彻斯特郡的美国富人，都会基于商品派头而宁愿选择哈利・波特，她们也许没想这么多，也许她们就像喜欢三丽鸥猫咪女神的追随者一样，是出于族群本能的驱使。Hello Kitty 缺乏强而有力的背景故事，没有特定的标准和情节反而让她更有重量，因为我们看到的是一个非常简单的时尚设计，而且这个设计随处可见，几乎所有受神明眷顾的商品上都有她的踪迹。换句话说，Hello Kitty 无关深度意义的“社交沟通”，仅是“赚钱”罢了。当然“赚钱”没什么不对，

那些卖哈利·波特的厂商也是以此为目的，但还是有人要在鸡蛋里挑骨头：一位同时也是母亲的设计评论者问到，Hello Kitty 散发着泡泡糖般的粉红光辉，是否在向我们的小孩传递一种低级的信息，一种“她的假装无知代表着对物质文化的五体投地”？⑦饱受广告轰炸的家长们或营销专家对这样的意见习以为常，但她还是费功夫地指出：

这些产品的目标人群是年幼的小朋友，商品在他们心中留下的印象难以抹灭，他们永远会记得粉红色的 Kitty 甜美又纯真，她打开粉红色甜美礼物的同时，也会传递出粉红色代表甜美纯洁这一信息。 Kitty 可爱又粉红，而且 Kitty 还是位造型设计师，在 Kitty 王国里，“造型”不但是说服人的工具，还是心理学的手段。“造型”可以作为快乐幸福的宣扬者吗？值不值得让我们的小孩崇拜这样的观念呢？也许这是个危险的概念，阻挠他们对真实世界的认知，更别提“造型”往往可以教化孩子去接受虚构的现实。我们是不是在对无辜的学前儿童进行洗脑，让他们深信“造型”可以拯救世界？还是更严重的，告诉这些天真的幼儿，如果他们可以不断更新设计可爱的粉红猫，拯救世界的使命就更容易达成？

这种说法无疑对三丽鸥的设计群与品牌经营部门带来了极度严厉的打击，或许三丽鸥会将其视为没根据的造型教育理论或夸张的空话。然而，一个没有意义的商品的确冒着被视为“没有意义”的风险，尤其许多家长都扮演着警察的角色，监督着小孩的卡通城堡。关于这一点，我们将另辟章节详细讨论为什么现在是重新思考整个大头猫品牌经营策略的时候。回顾这个章节，让我们深思一个卡通人物基于什么原因又如何能引发“可爱”与“反可爱”的大众文化战争，变成尖刻讥讽的箭靶，被心理变态及网络边缘人士挟持，激发出讽刺诗词的创作灵感，以及关于按摩棒的低级笑话，甚至被当成藏匿肢体的场所。这些现象究竟表明 Hello Kitty 是什么样的角色？或是更重要的，这说明了我们是什么样的人？

注释

①译注：patronizing 指的是一种心态；一个人在内心假设对方的弱势并施与恩惠或显出不恰当的慈悲，预期对方接受，从而证实他对这个人的看法。东方主义（Orlientansm）来自爱德华·萨义德（Edward Said，1935—2003）所著的《东方主义》一书，意指西方人依照其自身对异己的欲望想象，而建构出的东方景象。他在书中批评英法等传统“西方国家”学界塑造了东方“野蛮落后”“非理性”“柔弱”的刻板模式，以衬托自己“文明进步”“理智”与“强大”的形象。

②小南·姐姐网页：http://web1.makerweb.com.tw/afan/page/html-english/kitty-english.htm （04/07/2004）。

③ KJOS 布道团网站讨论 Hello Kitty 的网页：http://www.crossroad.to/Q&A/Toys-Games/Hellokitty.htm（04/07/2004）。

④中村高仓，三丽鸥法律部副总经理，个人访谈，东京，2002 年 11 月 15 日。

⑤“枪工房”与 Hello Kitty 气枪照片网站：http://www.dentrinity.com/main.html（04/07/2004）。

⑥笔者自三丽鸥法律部门取得此道歉启事复印件。

⑦洁西卡·赫尔范，《Hello Kitty（不太秘密）的秘密生活与其他传说》（JessicaHelland，*The（Not-So）Secret Life of Hello Kitty and Other Tales*），*Communication Arts* 杂志，2002 年 12 月广告设计特辑。

CHAPTER SEVEN Hello Kitty 金品牌

40th
Anniversary
Hello Kitty

Hello Kitty 杰出的全球功绩衍生出许多耐人寻味的问题：到底是什么力量在驱使消费者行为？消费狂热是如何爆发的？以短暂趋势的标准来衡量，Hello Kitty 的行情暴涨有几个神奇的因素应该会引起营销专家的兴趣，因为每当我们剖析这只猫所引发的现象时，总无法轻易地引申出简明的答案。Hello Kitty 颠覆了许多传统的品牌营销概念，身为一个人物造型商品，她既没有详细的故事情节，也没有大量的（漫画、电影等）作品从逻辑上定义她的存在，她首开先例成为了一个被印在各种消费商品上的流行偶像，因此游走于各文化间，向不同的消费群传递不同的信息。Kitty 的演进给原有的营销理论带来了有趣的挑战。

举例来说，如果 Hello Kitty 是在 20 世纪 60 年代一炮而红，当时的广告或品牌经营者大概会引用当年商业课本里奉为神圣的营销学理论——4P 典范来分析该品牌的成功现象。这“4P”就是产品（product）、价格（price）、通路（place）与促销（promotion）。在过

去，这几乎是大多数销售主管刻在石碑上的座右铭，尤其是美国这个大众消费品巨商云集的市场，到处挤满了商学院训练出来的品牌经理，努力地与大量买主进行交易。甚至到了今天，美国营销协会仍然倾向于相当陈腐的共识，认为“营销的概念是构想、定价、促销与配送，包含商品与服务计画及执行过程，以便创造交易并满足个人与团体机构的目标。”①

这些理论听起来系统又合理，仿佛卖东西就是把“4P”放到正确的模型里，来诱惑消费者就成了。到了2003年，当然很少有营销人会赞同如此静态的观点，价格与价值仍然相当重要，然而消费者对品牌的忠诚度也很关键，一个开着2004年Lexus RX330的人和欣喜地收集风火轮小赛车的80岁老翁，都对特定品牌有着深厚的情感。20世纪90年代的营销理论学者开始从多个角度思考品牌与整个销售过程，今天我们则常听到有关营销、产品定位以及消费者对品牌的涉入程度。学术界有很多空谈的理论分析，绝对会让那些在前线交易的资深品牌经理、创意总监与消费品业务主管们感到诧异。

浏览一番关于营销的学术文献，你很快就会发现各种书籍或文章打着醒目的标题，诸如“政治正确性的意识形态与对品牌经营策略的影响”，或是“消费者性别认同的过去、现在与乐观未来”②，要不然就

是暗中摸索，把消费者行为与临床心理分析模糊地关联在一起，以下的引述就是最佳例证，让我们一窥学术界如何把这样几近自相矛盾的论述当作营销理论：

基于雌雄两性并没有基本的要素，“性别”其实是由文化和语言建构而成，之后再经过不断浮现的文化转变，加强或冲淡而持续增添新意义。到了新纪元，性别认同将反应出符号与含义的相互混合，也就是我们既有的新旧定义交集，从新兴潮流中跳脱出来的想法。基于性别定义的反复无常，而且早已超越生理结构的局限，在全新的后纪元社会中，个人将得以选择不同的性别策略或不在乎特定的性别，性别认同将会变成一个杂烩。人格特性、角色与行为将随机地组合成令人雀跃的各种可能性混合物。

暂且不论我们到底会不会演化成易装者（Cross Dresser）消费群，那是其他人的关注焦点。回到目前芭比与肯尼的现实社会，广告文案想要撰写一支性感的电视广告，用金发美女来说服年轻男生畅饮啤酒是很酷的举动，上述的市场分析对他一点帮助也没有。在各种消费品项目里，包括那些挂着Hello Kitty品牌的商品，性别差异的确很关键，

而且在可预见的未来中，消费行为将根据性别而有所差异，用来推销它们的营销策略也将随之改变。

如此狭隘的分析还有一个问题，那就是单就“性别”这一个变数，根本无法解释像 Hello Kitty 这般的流行偶像如何能吸引广大截然不同的国际青年文化，这真的令人不可思议，就像走迷宫一样，连三丽鸥大佬们，包括辻信太郎社长和他的营销部门都不能给我们一个真正原因来解释为什么 Hello Kitty 得以成功，而其他这么多的卡通人物却淡出舞台。当然谁也不能保证到了 2030 年 Hello Kitty 不会过时，就像现在已经过气的 20 世纪 70 年代微笑脸徽章一样。对此，三丽鸥在未来必须采取更加有效的策略来耕耘这个品牌，因为不像雀巢、宝洁或花王这些消费者巨人，三丽鸥从来没有用很科学的手段经营销售艺术。除了美国三丽鸥曾利用市场调查来调整策略之外，三丽鸥的经营一直都倚重其创建者的直觉，还好他的直觉到目前为止还不算太差。

为了长久地经营 Hello Kitty 品牌，营销部门需要从创新突破的理论中截取一些极具想象力的营销策略，尤其是当产品涉及小朋友市场时，这一点就显得更加重要。我们会在书中的其他部分提供些详尽的建议，但是目前我们希望讨论 Hello Kitty 的成功如何显示传统营销理论的匮乏，并且告诉我们为何一个超级简化的影像会让来自截然不同

文化、经济体系的人们为之疯狂，接下来再看看哪一类消费群的注意力最难掌握。总而言之，你会发现要解释国际狂热的演化过程，4P 典范早已不太管用了。

典范转移（Paradigm Shift）

Hello Kitty 之所以如此引人入胜，是因为她代表的意义随着不同消费者而改变，一个日本少女从 Kitty 商品中得到心灵上的舒适感，而纽约的妙龄单身女郎却因为她的异国情调而收集 Kitty 摆饰。市场分析专家多年来致力于解读这张藏宝图，解释品牌成功的因素以及它们如何漂洋过海，吸引广为分歧的各类人群，因此整个行业在收集、运用原始资料、统计数据与相关资讯上已变得更加精确，而且也越来越多地利用文化人类学与认知心理学的知识。

“复杂”学说或“网络”理论等新兴的科技都能为现代营销专家提供帮助，并用来阐明传奇的猫科现象。对这派学说深信不疑的人士将人类社会视为一个网络，网络中少数随机的连接关系可以迅速地繁殖成巨大的现象。以营销概念来说，也就是某项商品在一夕之间造成的

疯狂抢购，或是相反的，一点小小的负面报道足以卷起沙尘暴，让一个品牌受到无法预料的严重伤害。早在 1987 年，詹姆斯・格雷克所著的《混沌》一书造成“复杂”理论的流行，他要读者想象一只在亚马逊流域的蝴蝶舞动翅膀会引起千里之外的得克萨斯的一场龙卷风③。其基本概念是大至太阳系、小至人类头脑或 Hello Kitty 的 G-string 三角裤市场，所有的生态系统都有能力聚集成比本身要大许多的影响。你不能根据符合线性思考的一组变数来预测它们的行为或进化，在这些环境中，预期的因果关系并不一定会依照你所想的结论收场。以 Hello Kitty 为例，她到了快 20 岁才造成轰动，而且是源于一连串特殊动力的推动（大多来自非三丽鸥直接管理控制的外界），进而品牌知名度得到了快速扩展并引爆抢购热潮。

麦尔坎・葛拉威尔等作家也着手回应这股学术思潮，在他的著作《引爆趋势：举手之劳成大事》④中有个一致的理论来解释许多社会现象，从纽约市长久以来的高犯罪率在 20 世纪 90 年代中期突然滑落，到《芝麻街》等电视节目如何提高学前儿童的识字率。“引爆点”一词来自流行病——另外一个可以以惊人力量与迅雷不及掩耳的速度发生“改变”的领域，正如同葛拉威尔的解释：

“引爆点”指的是“改变”,《引爆趋势》这本书特别呈现出一种新

的思考方式，让人们了解为什么变化通常来得又快又急，而且不可预料。一位名不见经传的小说家写了一本书，如何脱胎换骨成为全国畅销书？每个人都知道吸烟会致命，为什么青少年的吸烟人口却越来越多？为什么口耳相传的威力如此庞大?《芝麻街》这类电视节目如何能如此高效地教儿童阅读？我个人认为这些问题的答案只有一个，那就是观念、行为、信息及产品通常都像传染病一样，突然发作蔓延，因为它们都是“社会流行病”。⑤

就 Hello Kitty 的案例来说，口耳相传的网络在该卡通明星神奇的流行风潮中扮演很重要的角色，它们最后越堆越高，20 世纪 90 年代在日本造成了狂热;“引爆点”发生于几位日本流行女王在媒体上公开承认她们搜集成堆的 Hello Kitty 物品，到了 20 世纪 90 年代末进入 21 世纪初时，这股“流行病”已经扩展到中国香港和中国台湾，以及韩国和新加坡。现在在美国仿佛也达到另一个“引爆点”，但是我们得继续观察后续状况以确定这个假设。结论是尽管三丽鸥的营销部门无处无时不在推销 Hello Kitty 行头，大概也没办法写下一个必胜的营销计划，以便日后可以复制 Hello Kitty 的成功。不知何时，Hello Kitty 品牌早就脱离了三丽鸥的控制，接手自导自演她自己的未来。简而言之，你不能百分之百地预测谁会变成热销品，谁会变成冷门货。

情 感 忠 诚 度

值得注意的是，有时候“引爆点”和其他网络效应也可以突然袭击一个品牌，以可口可乐为例，来看看营销史上最大厂的“滑铁卢”是如何发生的。早在 1985 年，可口可乐发布了一种新配方，想要从经典配方上做品牌延伸，位于亚特兰大的总公司在发行前一定有相当程度的自信，毕竟他们雇用了全球最精英的营销人员，又完成了最艰难最重要的初步工作。根据一份研究报道，这次惨败之前，可口可乐花了 400 万美元的庞大费用进行市场调查，并对总公司附近住有 20 万名消费者的社区进行访问⑥。更夸张的是，新可乐的口味调查也击败了旧的可口可乐，63% 的人比较喜欢新配方，只有 37% 的人喜欢旧配方，而且市场调查时只有 10% 的人强烈不赞同新配方。⑦

可口可乐公司相当谨慎地花了巨额资源做完所有该做的调查之后，选了个良辰吉日发布新可乐，没想到一上市就在旧可乐的忠实顾客间引发争议。可乐迷们想尽办法故意破坏所有他们看得到的新可乐。商业新闻发现之后，开始争相报道这起事件，很快就把负面的情绪散布

到了整个喝可乐的人群身上，影响了大批富裕的国际消费者，可口可乐公司尽其所能地平息鼓噪，后来把经销品分成新可乐和经典可口可乐，到了 1990 年，新可乐就差不多销声匿迹了。据估计，他们在营销上浪费了 4800 万美元，并削弱了忠诚顾客对他们的信赖。一份专题研究指出，企业领导应该从这个失败案例中学到一个教训：

新可乐（New Coke）经验让我们一窥强势品牌底下暗藏的汹涌的情绪暗潮，不论是可口可乐、耐克，还是哈雷摩托车，有些忠心顾客对品牌的依赖远超过功能性的需求。他们坚持对品牌的承诺，为这个牌子建立好口碑，尽心尽力地使用相关产品，然而一旦被骗，他们会立刻对该公司发起正面袭击。从许多方面来看，品牌经营者就像两者间关系的监护人一样，既要努力维持消费者对既有产品的忠诚度，又要无损企业主往新市场扩张的欲望，在两者间找到平衡点。⑧

在新可乐造成的抗议风暴中，消费者认为已经经历了好几个世代（除了包装以外）都未改变的产品受到了新配方的威胁，因而出现如此强烈的反弹。由此看来，可口可乐似乎已经把怀旧情结深植在热忱的顾客心目中了。另一个更积极的形象，是耐克的对勾商标，其总是令美国男性联想起运动家精神或雄心壮志，因为他们多年以来一直都用迈克尔・乔丹和老虎・伍兹等超级运动名将做代言人。苹果电脑则以

著名的“1984”和“ Think Different”[⑨]等广告号召不愿做乖宝宝的顾客们，由此奠定他们细心栽培的情感依附。

总而言之，这里的核心议题是：营销者必须非常细心地栽培并维持消费者对品牌的情感涉入程度。要知道，你的最佳顾客情绪也最充沛，随着情况不同，他们会成为对品牌发展的极端助力或阻力。Hello Kitty有一项很大的优势，就是她不只引起小女孩的兴趣，也令亚洲和美国的大人着迷，因而形成了强势的即时助力，再加上三丽鸥积极的品牌延伸策略，征服了从玩具吸尘器到高级奢华品等22000多种不同的商品。当然其他产品已经变身为完全不同的产品走向，就像阿玛尼的眼镜和瑞士军表一样，但是人物造型商品，像Hello Kitty，乃至米老鼠、史努比，似乎在衍生商品上享有比较宽大的包容度。有些营销专家谈到所谓的“品牌光环”效应，指一群情绪激昂且具关键性的忠实粉丝，虔诚地跟着一个品牌从旧产品买到新产品，幸运的三丽鸥就拥有这样一群猫迷，其他公司却无论如何也很难得到如此优势。

日　本　营　销　术

也许我们应该看看历年来日本人的营销手段有什么样的改变。尽管根据 Hello Kitty 的故事，她来自伦敦，但她的三丽鸥主人们都一直以日本籍经理为主，到了 20 世纪 90 年代他们才开始在美国等海外市场雇用当地精英。日本企业一贯比较重视市场占有率，而非税后利润或股东投资报酬率[10]，然而现在已经开始有点改变。这其中一个很大的因素是日本的企业金融形态，过去数十年中，日本企业与他们的主要贷款机构往往兼顾彼此的权益以强化商务关系，因此公司可以倚重贷款机构的高额度与低利率，减少对股市的依赖；相反的，美国企业则天天面对着严苛的任务，无法达到每季利润，股票没有持续增值或者不能准时发放股利的公司通常遭受股价大跌的后果，在日本则没有这样的情况。

这表示，日本的汽车制造业和家电行业实际上通常采取非常长远的营销策略。在日本经济高速发展的时代，从保持两位数经济增长率的 20 世纪 60 年代，到出现泡沫经济且毫无节制的 80 年代，日本企业

精通于靠价位窜升成市场领袖，之后再不遗馀力地升级并区别产品品质与功能性。所以很自然地，日本几大国际巨人纷纷爬上产品食物链，积聚了庞大的市场占有率，更别说连带的耀眼的利润了。一份研究针对日本式营销的基本特征做了这样的说明：

当时有一项普遍的武士战术是“袭击角落”，他们相信一旦角落被推翻后，整个身体的精神就会随之崩塌，所以打败角落后，接下来应该乘胜追击。这项战术被运用在多种不同的工业，包括汽车、半导体与家电。日本人善于寻觅总体市场里的特殊性，这些战术创造了市场上极具竞争性的间隙，使得品牌交替为产业交易潜能增添了无可限量的成长潜力。[11]

这个特征比较适合用来解释 Hello Kitty 的成功，那就是日本的广告策略一向很强调产品的整体性质，也就是说，不光是一辆车或一个玩具的特殊功能，还要促销其他隐含的成分。我们将会谈到，美国的营销人员现在也越来越注意产品引发的消费者情绪反应，而且从他们的营销策略下手以促进正面回应。若说日本的营销人员早就步入了这条轨道，一点也不为过。这倒不是说三丽鸥大佬们不想赚钱，他们当

然想，而且还想赚一大笔，但是创办人辻信太郎总裁说的也是实话，Hello Kitty 和其他三丽鸥人物致力于社交沟通，想要散播可爱的理想形象，以照亮枯燥的日常生活。瞧不起 Kitty 的人大概会觉得那些都是陈腔滥调，但却很难怀疑三丽鸥的高层主管们在这方面的诚意，就算你真的有所迟疑，也不能否认他们的成绩吧！

天 真 无 邪 的 女 神 形 象

因此当我们谈到 Hello Kitty 时，该品牌连带的情绪反应值得探讨。回想 2002 年新加坡麦当劳的 Hello Kitty 促销活动引来多少狂热粉丝，还有网络上将忠心 Kitty 迷团结在一起的大批网站，到底是什么样的凝聚力让消费者抓着一个再简单不过的卡通人物不放？这只猫说明了什么样的心理需求？为了得到令人满意的答案，有些营销专家认为我们需要进一步挖掘，钻研“现代神话”的理论，或研讨所谓的“影像经济”，而非局限于商品与服务业经济。

资深的国际广告 AE，现任奥美互动营销亚太区总经理的肯特·韦泰在他写的《建立品牌与信徒》一书中，形容商业影像如何利用购买

信息轰炸我们生活中的每一秒，然而也同时引申出更深层的意义：

“影像经济”的冲击力不只在于金融方面，“品牌”与“个性”在全球都代表着个人的定位与观点。人类往往醉心于影像，因而确保“影像经济”的内容可以在当代社会中产生影响力，其作用开始于无所不在的商业影像。“影像经济”左右着人们每一个醒着的时刻，广告宣传与商店招牌令他们不得不接受品牌名称以及推销信息，连产品包装也在传播该商品的涵义与个性，加上媒体不断发射充满明星火药味的娱乐和广告节目。根据一些研究统计，每个人每天要接收 2000 多个信息的轰炸。⑫

但是要如何从天天笼罩着人们的嘈杂影像中创造一个独树一帜的品牌呢？韦泰引用荣格的“集体潜意识”理论，荣格认为每个大体社会群体对最初原始的形体，例如母性女神或英雄等，都有着统一的概念。⑬韦泰指出，不论营销人员了解与否，这些原始的符号都早已成为传播沟通中的 DNA 了，而且厉害的营销人员还能制造一种现代神话来辅助他们的品牌以推销产品。韦泰因此从优势品牌中发现了十二种神话人物的现代化身，包括女妖精、英雄与坏人、母性女神、智者，等

等。根据他的说法，Hello Kitty 属于母性女神的商业原型，因为她“反映出我们心里的纯洁，那种想要保留某个神圣、纯净物品的欲望”，并谈到这份强烈的欲求关系早已深植消费者人心。[14]

很多消费者在她们初遇 Hello Kitty 时，还处于仍有特殊心理需求的童年时期，因此当然就有人发展详尽的次类型营销理论，深究向小朋友推销的奥秘。最近出版的相关著作甚至还钻研儿童从婴儿时期到青少年后期的主要认知阶段，以提供企业如何设计、营销品牌的依据与指南，其中一本比较详尽地介绍儿童营销心理学的书是 1997 年两位儿童营销顾问丹·阿克夫与罗伯·莱赫合著的《儿童营销》[15]，该书中提到的许多概念正符合我们对 Hello Kitty 品牌成功现象的解释。

从芭比娃娃到《瘪四与大头蛋》

像 Hello Kitty 这样包容度较高的商品有个好处，就是每个年龄层的女性消费者都可以从中得到心理和功能上的满足，就拿生命中关键的头三年来说，阿克夫与莱赫称这个年纪为“依赖与探索时期”。简单来说，婴幼儿的基本需求是心理安全感和大量的感官刺激，这样才能

平衡身心发展及增进语言能力。另外明显的一点是，两岁小孩通常不会自己带着大笔现金或信用卡到玩具城购物，这就是父母掌握大局的时候了，因此营销人员得小心翼翼地讨好他们，如果是老牌子，就可以怀旧情结吸引他们，要不然就强调产品的教育与益智功能。一般家长们总是担心自己的小宝贝缺乏各式各样的费雪牌或儿乐宝等益智玩具，以发掘下一个莫扎特神童，这样普遍的心态有助于营销人轻而易举地达成目标。

Hello Kitty 的玩偶、贴纸、笔记本或其他商品没有明确的教育功能，日本或美国的家长们也不会把这个品牌跟学习联想在一起，但是 Hello Kitty 温馨且简单的形象，加上琳琅满目的填充动物娃娃，的确符合另一种诉求，那就是满足想要抱着或抚摸温馨又温暖的玩偶的欲望。迪士尼长久以来被公认为这类市场的专家，米老鼠和小熊维尼数十年下来累积的庞大怀旧势力，一点也不需要费心经营，大鸟等芝麻街偶像也一样。而最近的新品牌，如甘蓝菜娃娃和比妮娃娃在这方面也都取得了很大的成效。等小朋友长大一点，他们会变得比较喜欢加菲猫或飞天小女警那样的反讽人物，但是在那之前，产品设计最好还是着重在“简单”和“不具威胁性”上面，柔软又圆润的动物设计也具备很好的卖相，我们的 Hello Kitty 在这个属性上自然样样兼具。阿克夫

和莱赫引用的这两份研究应该会引起儿童营销人员的兴趣：

任何一种动物都可以吸引儿童的注意并令他们着迷，某项研究显示，儿童在 6 岁之前，有高达 80% 的梦境内容是与动物有关，这表示儿童通过动物相关的梦境来解决他们在年幼生活中遭受到的恐惧以及其他多种困境。基于这个年龄对安全感和被养育的需求，像大鸟或恐龙邦尼等卡通人物都设计成圆弧形，益智又安全。至于非圆形设计，研究结果证明，小至 18 个月的婴幼儿就已经会把丑陋的线条视为“恶”或会伤害的来源，而圆孤线条则表示“善”与安全。⑯

另外还有一个关键因素，强调设计学步幼儿与年幼小朋友的玩具要安全简单，那就是在像美国这样超级爱打官司的经济体系中，特殊利益团体一天到晚紧盯着玩具制造商不放，深怕他们制造的产品有丝毫危险。如果他们的产品涉及某种儿童伤害或致命性，就会被严厉炮轰，带来无数的负面形象报道。美国消费者团体“公众利益研究组织协会”每年都会发表一份名为“玩具城坏蛋”的危险玩具名单，而且还通常挑在年终圣诞节玩具热卖的紧要关头出刊，以吸引最多的媒体报道⑰，现在许多国家也都有类似的监督组织。没有一家玩具商会想要

登上这样的黑名单，三丽鸥在美国出售玩具前，最好认真参照1994年制定的《美国儿童安全保护法案》，确定所有附带误吞危险小对象的玩具，以及不适合6岁以下幼儿玩耍的其他用品，都挂上了特定的警告标识。然而不知道是倒霉还是活该，2002年年底，三丽鸥仍有三项商品榜上有名，分别是Hello Kitty五件印章组、Hello Kitty超强弹力球（协会指称球上未有防止误吞的警告标帜）以及粉红色的亮光指甲油（含有会造成皮肤与眼睛不适的化学成分）。且不论这些指控的可信度，如果这样负面的公开宣传年复一年地发生，势必会对商品品牌造成严重的损害，企业主应该不惜成本地加以预防。

甘 蓝 菜 娃 娃 与 超 级 战 队

另一个重要的年龄层是3到7岁的小朋友们，安全感和被养育的需求仍很重要，同时这时期的小孩开始发展对刺激与玩耍等其他欲望，他们通常也比较冲动、自主性强，并倾向以自我为中心，而且到了这个年龄，他们通常会喜欢堆积东西或收集特定品牌的系列商品，一些主要的性别差异也在此时开始出现。阿克夫和莱赫利用90年代两大

热销商品：甘蓝菜娃娃（Cabbage Patch Kids）和超级战队（Power Rangers）来说明如何根据商品的主要特征，分别在小男生和小女生之间建立优势品牌。首先从甘蓝菜娃娃谈起，他们指出，她绝对具备一些基本的特质，圆圆的脸蛋加上酒窝，表情像小婴儿一样可爱，伸展开的双手惹人怜惜，令人感到舒服，小女孩于是能把娃娃当成小婴儿一样照顾，或无形中感受到娃娃的母性。

这其中还牵涉到一种他们称为“像我一样”的认同过程，小女生会把娃娃当成跟她年龄相仿的同伴，以上所有因素也都是Hello Kitty的强力卖点。最后他们提到每一个甘蓝菜娃娃都有自己的长相、名字和独特身份，满足这个年纪小孩特别喜欢强调“这个是我的”的需求。阿克夫与莱赫说明到：“3到7岁的成长阶段是一段非常自我中心的时期，这些娃娃的个性化导致专属自我的强烈概念，让她们大受欢迎。”超级战队吸引小男生的因素，则包括对英雄的认同、操控性、肢体力量、黑暗势力与特效，基于这种种原因，难怪大部分的Hello Kitty商品还是更吸引女性，然而男同志圈里也有不少猫迷呢！

企业主喜欢用卡通人物的相关商品来吸引年幼顾客的另外一个主要原因是，大多数小朋友都有收集东西的兴趣，聪明的玩具商早就看到了这一点，三丽鸥也不例外。Hello Kitty绝不唱独角戏，她的双胞妹

妹名叫咪咪（Mimmy），根据三丽鸥的描述，她“害羞又有点恋家，她把蝴蝶结戴在右耳上，好让人们分辨她与Kitty”，她们的爸爸乔治·怀特有时会心不在焉，妈妈玛莉·怀特则以烘焙苹果派出名，Hello Kitty还有一群活泼快乐的朋友，包括“安静温柔的小母兔Cathy”和“满脑子学问的小狗Jodie”。

这没什么深奥的，Hello Kitty的亲戚朋友越多，延伸品牌就越多样化，销售机会也随之增加。但同时尽管Kitty的人格并非全面发展，她却反复灌输给小女生家庭与交朋友的重要性；换句话说，产品种类的扩张还增进了顾客对卡通人物的情感依附，具有一箭双雕的成效。在日本，许多企业采用相同的策略，因为日本人本来就很强调团结和谐的概念。然而有趣的是，传奇的咸蛋超人一开始时却只是一个单打独斗的超级英雄，1960年当圆谷制作公司在电视上首度推出这部由真人演出的动作剧时，故事情节再简单不过了，遇到怪兽、打怪兽，下周再继续另一段历险记。然而随着新的奥特曼兄弟与奥特曼父母加入剧情，这使奥特曼的形象更加丰满。一位作者如此分析：

奥特曼的快乐大家庭出现后，增进玩偶、戏服套装、贴纸……等商机，带来的商业利益无可限量。但我们大概也可公平地声称，奥特

曼当初是从单独的蜘蛛侠模拟而来，之后才发展他的家庭背景，因为制作公司发现孝道、手足团结、爱与协力合作，比单打独斗的一个人更能吸引日本小孩。[18]

很自然的，不论一个人物造型商品变得多成功，到了某个年龄（通常大约12岁左右），小孩子就会开始远离幼稚的玩具，专心追求青少年文化。在美国，对Hello Kitty的狂热到了这个年龄段就开始降温，日本女孩却不受这样的压力，到了成人时期还维持可爱、孩子气的人大大存在。在西方社会里，有时候甚至还有反对童年玩具偶像的强烈表现，美国就有些报道指出，装扮成恐龙邦尼的演员在百货公司做宣传时，遭到肢体攻击。[19]反Hello Kitty的艺术作品与网站如雨后春笋般在网络上到处窜起，像芭比娃娃这样的美洲神话人物当然也难逃一劫，一位评论家在分析有关这位美国性感塑胶公主的丑闻时，把中伤她的人归纳成两种："芭比忠实于邪恶的美国帝国主义；芭比所传达的肤浅信息推崇风格而非深度思考，会有损年幼女孩的心灵。"[20]

消 费 乌 托 邦

有趣的是，尤其在日本，即便是高深的人类学学术界也会传授给我们很多有关“卡哇伊”营销的知识，这只猫和三丽鸥在学术文献上出现的频率之高令我们跌破眼镜，也许其中有个原因是因为在以消费者为取向的日本城市中，到处弥漫着可爱的风气与物件。正如我们在书的前半部分谈到，“可爱”的功效有好几个层面，可爱能用来表示社会阶层里的关系。对男人来说，可爱纯真又无辜的女人比坚强自信的女人更容易亲近，可爱还能当作阴柔女性的象征以吸引男人，或技巧性地操纵男人。笔者的目的基本上是证明可爱能够被包装，转化成商品以出售获利。就这点而言，三丽鸥真的把可爱包装成不同的卡通人物商品，然后印在各式各样的产品上。

东京女学馆大学文化与女性研究系主任布莱恩·麦克维对 Hello Kitty 人气的分析是其中一篇比较有意思的文章，他在 2000 年某期的《物质文化期刊》[21] 中指出了支撑 Hello Kitty 狂潮的五项变数：统一的主题、易获取性、无所不在、可投射性以及具感染性的欲望。前三项

概念一点也不难，把同样的月饼脸、头挂蝴蝶结、超级“卡哇伊”的猫咪印在 22000 多种商品上，对三丽鸥来说，再符合经济效益不过了。麦克维说每当世界上任意一家专利商店卖出任何一个 Hello Kitty 商品，三丽鸥就赚到约 3% 的权利金，同时有一大笔进帐，大约三分之一来自授权收费，因此必须保证 Kitty 的形象无所不在又容易获取。尽管 Hello Kitty 牙刷和烤面包机的功能大相径庭，但上面的图案多多少少都是一样的。

然而 Hello Kitty 品牌特别令人感兴趣的原因却是三丽鸥的卡通人物往往从某项商品上开始初露头角，例如便当盒、床单等；别家的人物商品多倾向于向另一个方向发展，先有漫画或电影之后，再移师到商品销售，迪士尼旗下的众多卡通人物就是最佳例证。因此三丽鸥的人物定义比较松散且模糊，结果却扩展了它们的受欢迎度，就像麦克维所形容：“如此的缺乏修饰反而为大家提供了一张白纸，让所有的个人感受得以宣泄。这种不明确、表达不清的特性本是出于商业考虑，但她的毫无个性却让 Kitty 变成了一个神秘的符号，期待人们来解释或增添他们自己想要的意义。”[22]她有点像一面镜子，反映出小女孩的可爱、少女的酷炫以及成年女性消费者的时髦或怀旧，她的形象能够激起欲望，无论是儿时的安逸，还是从辛苦乏味的日常生活中小小地抽离出

来，这些都令 Hello Kitty 变得具有传染性。没有人知道这些 Kitty 特质还能维持多久，但是三丽鸥与他们的消费者之间形成的极乐状态真的可以被称为一种“消费乌托邦”。

综合以上种种，很显然“卡哇伊”与可爱人物给整个资本主义精明狡诈的一面增添了些许阿谀的光彩，创造或利用消费者的欲望以促进交易，进而使企业回收利润，越多越好。在日本，可爱的卡通人物还被成功地用来提醒大家注意交通安全以及警示电车上的性骚扰者，麦克维针对这种功效说道：

Hello Kitty 告诉我们，存在于日常生活中的并不是一位从国家机关里走出来的严厉大家长，叫我们去盲目地服从，而是从企业文化中发配出来的无数小姐妹们。以 Hello Kitty 而言，就是小动物们诱导或说服我们去消费。他们毫不隐瞒地利用享乐的消费行为控制大众，然而其中却暗藏着一种意识形态，或者正确地说，一组意识形态，给累积资金、赚取利润、扩张市场占有率戴上了眩目动人的美学面具。[23]

另外一个人类学应用在营销市场上的案例，是纽约的境售顾问公

司，其创办人帕克・安德席尔曾是都市地理研究学家，并给麦当劳、星巴克与百视达提供咨询服务，帮助他们改善店面环境以促销更多商品，使消费者不断再度光临。这有点像文化人类学者进行的田野调查，安德席尔与他的组员在测试零售店中架设一连串的摄像机，记录顾客的一举一动和眼神路线，然后他会根据结果准备一份详细的报告给客户，建议他们改进店面设计或商品陈设。当谈到针对小朋友的销售环境时，他建议把商品摆放在小孩容易伸手取得的地方，因为“如果在碰得到的范围内，他们就一定会摸一摸。一旦他们触摸，父母也许就会出于心软而购买，尤其是父亲们。”安德席尔如是说[24]。

豆 豆 娃 与 电 子 鸡

现在让我们来换个方向，探讨一些类似 Hello Kitty 的品牌研究案例，还有关系营销（relationship marketing）——品牌与消费者之间的情感依赖（bond），以及一个商品可能衍生出的不同意义。就拿豆豆娃（Beanie Babies）的非凡故事来说。1993 年美国的特伊公司发行了第一批豆豆娃，到了 90 年代中期，这些柔软贴心的填充动物因为存货

短缺引爆了一场狂热，尤其是在圣诞节前夕。媒体开始报道这个品牌，更加强化了需求量。之后如同 Hello Kitty 风波，麦当劳随餐卖出的豆豆娃再次掀起了热潮，快餐业巨人眼看着五个星期的迷你比妮促销存货在一星期内被抢购一空。同时在网络上和玩具展中也兴起了庞大的二手市场，有些热门的豆豆娃人物造型，例如现已退休的宝蓝色大象花生身价曾涨到几千美元。两位营销学教授在 2000 年分析豆豆娃现象时，归纳出驱动该品牌的一些特征，然而特伊公司却几乎从未针对这些特征做广告或提供营销支持。就像 Hello Kitty 一样，迅速的口碑传播与媒体的争相报道引发了“豆豆娃风暴”，随之而来的“网络”效应像变魔术一样，大大提高了其品牌魅力。虽然豆豆娃是个新的牌子，却令成人顾客回忆起小时候的偶像，因而掏腰包买一个给自己或小孩。特伊的产品设计师们绞尽脑汁地创作精神值得我们赞赏，以下是一些例子：

有几种还被赋予了某些熟悉的名字与个性，让家长们联想到了他们最喜欢的童年角色，例如：“黑白狗小花”就是根据 Dick，Jane & Sally 儿童读本中的小狗而取的名字；“魔术龙”令人联想到彼得、保罗与玛丽的三重唱中的那首《神奇龙泡芙》；扎染系列的豆豆娃里有一只

小熊贾西亚和死之华摇滚乐团团长杰瑞・贾西亚同一天生日。[25]

另外一个与 Hello Kitty 的相似之处就是豆豆娃也被特伊公司人格化，每一只填充动物都有自己独特的名字、生日，还附带一首短诗。不用说也知道，设计一大堆不同比妮娃娃目的是让她变成可搜集商品。男宝宝小熊的小诗如下：

我有十只小手指，我有十只小脚指，

我有一小搓头发，还有一个小鼻子，

这个健康活泼的男宝宝，

将为你带来无穷的欢乐与爱。

特伊同时还很注重独特性，相当节制地掌控住营销节奏并不时地淘汰特定风格以创造稀有性，并维持产品的神秘度。三丽鸥早就了解这种战术，利用限量商品来刺激收集行为与重复购买率。另一个优势是豆豆娃迷多半是非常痴迷的消费者，他们喜欢与其他同好交流，或把他们对产品的热忱传播给别人。这个品牌也有美学上的吸引力，豆豆娃握在手里或捏起来感觉很舒服，而且毛毛的，可以任意变形。另

外，该品牌的研究人员也指出，特伊公司对玩具设计非常认真，有时候还会询问顾客的意见，以修改他们的人物。

和 Hello Kitty 一样，豆豆娃系列商品也招来一群仿冒品以及盗版艺术家，特伊严格打击冒牌货，为了产品品质小心翼翼地守护着豆豆娃的形象，但对网络上冒出来的数不清的网站却挺宽容，任由它们成立产品新闻讨论区、进行二手交易等。三丽鸥也了解广大社群通过网络交流对维持该品牌的好处，从一定程度上来说，就连讥讽 Hello Kitty 的网站也在品牌宣传上起到了积极作用。Hello Kitty 与豆豆娃还有一个共同点就是，两个品牌都被定位成最佳礼品，尤其当产品稀少时，其重要性更为突出。在日本的送礼文化中，Hello Kitty 文具、毛巾与其他小礼品通常都在 1000 日元（约 8 美元）以下，豆豆娃刚上市时也定价在 5 美元左右，一度成为很受欢迎的圣诞礼物。

每一个人物商品品牌都会有自己的特性，谁也不能否认这一点，而且推动 Hello Kitty 或豆豆娃的动力不一定能在别的牌子上派上用场，在日本最有名的例子是由风靡全亚洲的可携式蛋形电子宠物主演的短命风暴。电子鸡狂潮和 Hello Kitty 一样都归功于日本的“卡哇伊”文化，因为那终究只是一只电子宠物小鸡，一天到晚需要主人不停地喂食与细心呵护。1996 年底，电子鸡才公开亮相，日本玩具商万代公司

发现他们手上抓的是一只很有潜力的“金母鸡”。大批顾客围攻日本商店，抢夺这只 16 美元的必备玩具，有些电子宠物黑市中还在卖到 400 美元。大家为了这个电子玩具而抓狂。一颗 5 厘米高的蛋型塑胶钥匙圈，里面有一只假小鸡躲在迷你液晶显示屏后面，启动后，一只鸡宝宝的影像就会出现在屏幕上，每只小鸡平均有十天的寿命，一天相当于一年的成长期，当他肚子饿、寂寞或是大便后，就会“啾啾啾”地叫，这时主人就得按特定的按钮来喂小鸡或清理粪便。

如果主人细心照料，这些小宠物到最后会长成生龙活虎、讨人喜爱的角色。一位 24 岁的单身女子告诉杂志记者：“我觉得自己好像一个母亲在养小孩，如果不能带它出门，我就会把它托给我妈妈照顾。”[26] 但你只要少喂一餐，小鸡就会生病，如果你真的很粗心大意，小鸡就会去世，变成电子鸡鬼魂。刚开始，万代面临的最大困境无非是让工厂奋力加工，以满足日益扩大的市场需求。到了 1997 年初，他们在海外的工厂就已经排上了 24 小时的生产进度表，而且还把小家伙们直接空运到日本玩具店，即便如此也不足以平息狂热，失望的顾客留言淹没了万代的网页，东京总部则一天接到高达 5000 个电话，零售商甚至得求助于乐透抽奖来分配他们稀少的存货。1998 年，全亚洲的生产进度终于冲刺到极限，但是整股狂潮却迅速地化为泡沫，连“啾啾”声

都听不到了，需求量跌落谷底，尚未卖出的电子鸡存货成本堆到比天高。由于错估了初期的需求，加上其他因素，万代最后在 1999 年 3 月截止的年度审计中，损失达到 1600 万美元。㉗

总而言之，Hello Kitty 和其他产品狂热有时候会出人意料，不知从哪里就突然冒出来了，根本没有所谓的必胜诀窍。然而谨慎又有创意的营销计划应该，通常也可以维持狂热程度，Hello Kitty 基于其品牌的可爱势力，广大的全球人气，加上其独特的魅力能给不同的团体带来不同的概念，给我们提供了丰富的想象空间。想要解开这只猫咪成功的秘诀，我们不能仅分析学校教的产品、价格、销售渠道与促销策略，还需要一些想象力来思考既然热销产品终有降温的一天，到底什么时候顾客会开始疏离他们的旧爱。我们将探索三丽鸥应该实施什么样的营销策略，以确保 Hello Kitty 的流行地位在未来能继续历久不衰。

注释

①克里斯汀・格罗鲁斯,《从营销组合到关系营销步向营销的典范转移》(Christian Gronroos, *From Marketing Mix to Relationship Marketing—Towards a paradigm Shift in Marketing*),《管理决策》期刊，35 卷：第 322—339 页 (1997 年)。

②贾桂琳・凯欣,《女生力量与男生天性：消费者性别认同的过去、现在与乐观未来》(Jacqueline J.Kacen, *Girrl Power and Boyyy Nature: The Past, Present and Paradisal Future of Consumer Gender Identity*),《营销智能与筹划》，18 卷 6/7 期：第 345—355 页 (2000 年)。

③詹姆斯・格雷克 (James Gleick),《混沌》(*Chaos: Making A New Science*)，张淑誉 译，高等教育出版社，2004 年。

④马尔科姆・格拉德威尔 (Malcolm GIadwell),《引爆趋势：举手之劳成大事》(*The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*)，齐思贤译，时报文化，2000 年。

⑤“马尔科姆・格拉德威尔 (Malcolm Gladwell) 个人访谈”，2003 年 1 月 26 日，“搜寻书” 网站专访网页，http://www bookbrowse.com/index.cfm?page=author&authorID=392&view=interview (04/15/2004)。

⑥霍瑞修・洛参斯基等,《品牌的狂热信徒：了解品牌情感忠诚度的完全价值》(Horacio D. Rozanski, AllenG Baum and Bradley T. Wolfsen, *Brand Zealots: Realizing the FullValue of Emotional*

Branding Loyalty，)，《策略与窥务》，1999年第四季，博思软件科技公司发行。

⑦同⑥。

⑧同⑥。

⑨译注："1984"的广告意念来自奥威尔的小说《1984》，配合苹果电脑在1984年发行的第一个将图形操作接口平民化的电脑，象征苹果电脑打破禁锢创意的IBM个人电脑（Big BofHer）；这支电视广告网址为http://www.uriah.com/apple-qt/1984.html（04/11/2004）。"Think Different"广告引用许多改变世界的名人，例如甘地、爱因斯坦、毕加索等，表示苹果电脑的使用者就像这些人一样，想法独树一帜；此广告官方网页为http://www.apple.com/thinkdifferent/adl.html（04/11/2004）。

⑩译注：股东投资报酬率：代表税后纯益占股东权益（净值）的比例，用来显示股东投资的获利能力。

⑪艾伦·吉耐斯楚等，《营销对日本人的真正意义》（Alain Genestre，*PaulHerbig, AlanT.Shao, What Does Marketing Really Mean to the Japanese*），《营销智能与筹划》期刊，13卷，1995年。

⑫肯特·韦泰，《建立品牌与信徒：如何以原型连结消费者》（Kenf Wertime，*Building Bronds & Believers: How to, Connect with Consumers Using Archetypes*），第7页，新加坡：John Wiley & Sons出版有限公司亚洲分公司，2000年。

⑬译注："集体潜意识"（colleccve unonsclious）来自整个种族的

祖先从远古时代累积下来的遗传经验，例如祖先对于神、母亲、水、地球等建立的普遍概念，历代相传给整个族群，形成我们部分的潜意识；当我们的经验刺激了生物性的遗传反应时，人们的集体潜意识就会引发一种与生俱来的特定行为反应。

⑭韦泰（Kent Wertime），前揭书，第 181 页。

⑮丹·阿克夫（Dan S. Acuff）与罗伯·莱赫（Robert H. ReiHer），《儿童营销》（*What Kids Buy and Why：The Psychology of Marketing to Kids*），汪仲译，台北市：商周出版，1998 年。

⑯同⑮。

⑰美国“公众利益研究组织协会”（National Association of State Public Interest Research Groups）发表的年度危险玩具名单网址：http://toysafety.net/（04/05/2004）。

⑱汤姆·吉尔，《日本流行文化：性别、界线转换与国际文化》（Tom Gil，*The World of Japanese Popular Culture:Gender, Shifting Boundaries and Global Cultures*），英国剑桥：剑桥大学出版社，1998 年。

⑲阿克夫（DanS. Acuff）与莱赫（Robert H.Reiher），前揭书。

⑳塑胶生活（Life in Plastic），《经济学人》杂志，2002 年 12 月 21 日。

㉑布莱恩·麦克维（Brion J·McVeigH），《Hello Kitty 如何将可爱、酷炫与时髦商品化：日本的消费乌托邦与控制力》（*How Hello Kitty Commodifies The Cute, Cool and Camp: Consumutopia versus*

Control in Japan),《物质文化期刊》,5卷(2):第225-245页(2000年)。

㉒同㉑,第242页。

㉓同㉑。

㉔帕克·安德席尔(Paco Underhill),《顾客为什么购买》(*Why We Buy:The Science of Shopping*),缪青青、刘尚焱译,中信出版社,2011年10月。

㉕蕾贝卡·莫里斯与查尔思·马汀,《豆豆娃:高涉入与关系取向品牌经营的案例研究》(Rebecca J. Morris and Charles L. Martin, *Beanie Babies: a case study In the engineering of a high involvement/relationship-prone brand*),《产品与品牌管理期刊》,卷9第2期:第78-98页,2000年。

译注一:特伊公司官方网站介绍所有现职与退休的豆豆娃Hnp://www.ty.com/(04/13/2004)。

译注二:Dick, Jane&Solly是美国从1930年到1965年的小学教科书读本,以简单短句训练小朋友的阅读能力并提供初步健康教育,故事以一个大家庭为中心,有爸爸、妈妈、Dick、Jone、小妹妹Sally和家里的宠物小狗Spot。彼得、保罗与玛丽三重唱(Peter, Paul and Mary):1960年代美国著名的民谣团体,作品包括Blowing In The Wind。死之华乐队(The Graleful Dead):20世纪60年代从美国嬉皮文化中掘起的迷幻摇滚乐队。

㉖高桥智子与布莱恩·布莱纳,《日本电子鸡振翅高飞》

（Tomoko Takahashi and Brian Bremner，*Japans Virtual Chick Spreads its Wings*），美国《商业周刊》，1997年3月10日。

㉗《坚实管理不畏涨幅跌落：万代东山再起》（*Solid Management Undefeoled by Ebbing Boom: Having Learned a Lesson from Tamagotchi, Bandai Struggles to Surface Again*），《日经新闻》，2003年2月2日。

CHAPTER EIGHT

Hello Kitty 与欢乐的意识形态

40th
Anniversary

Hello Kitty

请假想一下这个超现实的景象：现在是公元2525年，人类早已销声匿迹，一场大灾难导致了人类灭绝，到底发生了什么事？你可以选一个：也许是一颗陨石，人类无法找到像布鲁斯·威利斯一样的英雄来拯救世界；也许恐怖分子发动了某种非常可怕又超乎意料的生化攻击，结果扩散到无法挽回的地步；说不定是我们人类自己用尽所有自然资源，最后只好把自己吃到精光，导致彻底枯竭。这些都不重要，外星人从另一个星球来到地球，他们身负侦察任务并决定去太阳系的第三颗行星一窥究竟，他们很快就发现了进步社会留下的线索，然而估计在人类绝种时从公元21世纪早期开始的贫富差距达到了高峰。

他们发现各式各样的文物显示出发达地区的地球进化物种有些很奇怪的消费习惯，幸亏这个物种留下了许多不同的时空胶囊与粗糙的数据档案，他们才得以找到一大堆消费商品，但却对这些似乎与日常生活毫无关系的东西感到不解，其中最难解释的商品有麦当劳叔叔的

圣诞树装饰品、芭比娃娃、一瓶吃下去可以使粪便脱臭的药丸，以及为犬类制造的尿布。①

然后在欧亚大陆外围的一个群岛上，他们发掘出了最惊奇的考古遗址。在一个曾名为“东京”的都市遗迹中，他们在一个墓穴里发现了 Hello Kitty，这只玩偶长得像猫科动物，却又与真实描绘的猫影像颇有差异，令他们匪夷所思。她有对小眼睛和一个棉花糖形状的大头，奇怪的是没有嘴巴。

这个图像似乎被印刷在各种各样的消费品上，成千上万的笔、内裤、手表、杯子、盘子、筷子、烤面包机与贴纸。有趣的是，通过对亚洲其他地区、欧洲与北美洲的探勘，他们发现对 Hello Kitty 的膜拜已经扩散全地球。这是一个重要的发现，但也引起了震惊，探勘队内爆发激烈辩论，怀疑地球上到底有没有存在过智慧生物，也许他们都被误导了，或许这些生物的智能基于某种原因在绝种前骤然下降，他们甚至还怀疑这群生物的最进步族群是否被某种大众幻觉侵蚀，让他们误以为像 Hello Kitty 等广泛分布的商品以及所谓“迪士尼”出品的影像是生命中不可或缺的元素。

反正你知道我的意思，暂且不去幻想我们的外星探险队，事实上再明显不过了，如果我们不曾拥有 Hello Kitty 及其他类似的 100 万种产

品也会活得很好。但是从三丽鸥的角度来看，假设一个可爱的影像可以印在天底下所有的商品上，全世界数百万计的有钱人一而再、再而三地为此买单，基于这一前提，他们已经存活了近 30 年，仅这一点就能引出很多有趣的问题。我们已经探讨了 Hello Kitty 品牌如何以独特的特征打破传统上所认为的营销就是价格与价值微积分的概念，并谈到这只猫与猫咪们搭起各种情感的桥梁，不论三丽鸥生产了什么，该品牌的忠诚顾客都能从一项专利产品跟到另一个。还有不知是靠设计还是运气，许多文化人类学者认为她拥有影响消费者行为所不可或缺的顶尖特性，针对儿童认知心理学做直接营销时，三丽鸥在所有企业中遥遥领先。

然而品牌需要经营和照料，因此我们必须采取策略以满足消费者多变的需求，到了 2005 年还是如此，更何况 2525 年。即便是 Hello Kitty 这样的国际时尚偶像也冒着因缺乏细心照料而崩塌的风险。除了担心这个特定品牌能否继续存在之外，另外一个待解的谜题是像 Hello Kitty 这样的可爱影像，在国际市场上是否能持续吸引广大的消费者。从这一简单的月饼脸造型来看，设计胜过其功能。很明显，我们并不是因为需要自己的小孩做菜而买一个印有 Hello Kitty 的玩具微波炉给她们，就算我们真的基于什么无聊的原因一定得买一个，玩具反斗城

里有一大堆更便宜的没有 Hello Kitty 图像的商品。我们却从三丽鸥专卖店或经销商店挑一个有印有 Kitty 图像的，因为我们的小孩吵着：“妈妈，拜托，拜托啦!”同时，在她简化主义的设计里，蕴藏着自相矛盾的现象：这个再简单不过的图像引发了一连串复杂的情绪反应，这个品牌周围有一股澎湃汹涌的欲望，让产品设计师与营销专家得以从中培养洞察力，一位敏锐的观察家指出：

Hello Kitty 教会我们不要只专注某个特定社会中的不同品味，还得注意单个个体内在的截然不同的心态。就以 Hello Kitty 案例来说，这种“内在主观性”以两种方式表现出来：一是她显而易见的跨世代吸引力，打破了年龄层界限；另外一个则是通过营销 Hello Kitty，三丽鸥特别努力地想要把一个人心中不同的年龄心态集结在一起，也就是满足个体中依年龄而分为女孩、少女、妇女的自我表现模式：可爱、酷炫与时髦。当女孩成熟之后，Hello Kitty 号召怀旧情结，鼓励个人购买统一主题的商品以重温往事。相同的产品，相同的个人，却是不同的年纪、品味、风格、欲望。很明显，这种策略一定会获得巨额利润报酬。[2]

市场消费与 Hello Kitty

如果我们的外星朋友回顾人类的消费历史，他们大概会归纳出这个结论：最起码在富有的国度中，人类买东西不再是为了生存，而是越来越多基于幻想与追求乐趣，而且消费习惯随着社会而改变。对于世界上最贫穷的那五分之一人口而言，奢华的消费当然不是一种选择，他们的花费在全球私人开销总额中只占 1.3%，而居住在北美、欧洲、亚洲等高收入地区的五分之一人口的开销则占 86%。[③]这么说吧，极度贫困的国家绝不会成为三丽鸥的主要市场，但在富裕的经济体系中，购买非必须品和抛弃式商品就像呼吸一样自然。有些人大概会说，高度成熟的商业化消费对经济体系的持续成长来说，绝对是必须品。

一些评论家认为，现今的 Hello Kitty 和其他多种无聊的采购品已经变成了资本主义市场中的部分 DNA，也就是一种对剩余产量的自然回应。[④]换句话说，美国、西欧以及日本生产了太多过剩商品，以致于企业和他们的营销部门必须采取各种“邪恶”的销售手段说服我们去买东西。不管我们到哪里，都会被巧妙或粗糙的洗脑阴谋轰炸，教我

们该如何度假，并刺激我们想要购买最新行头、最新服饰配件或最新Hello Kitty等商品的欲望，一位广告界名嘴曾诙谐地说："广告是妨碍人类智能的艺术，一直会持续到赚到钱为止。"⑤

2001年BBC播放了一部名为"购物心理学"（Shopology）的纪录片，BBC访问世界各国的心理学家，以了解美国、欧洲及日本人的消费原因，他们发现不同的文化背景下却蕴含着许多惊人的相似之处。简而言之，品牌协助我们定义我们是谁，给我们某种社会认同感，有时我们通过消费来创造内心想要拥有的理想化生活状态。左派的学术界视此为强烈的力量与观念在驱动世界上最精密的市场经济之余所导致的结果。或许我们可以引用一位左派学者的批评来解释：

"19世纪末与20世纪初的消费者革命大体来自制造业的危机。新科技导致我们生产了大量商品，却没有足够的人来购买。由于'制造'是资本主义文化中非常重要的一环，因此社会必须迅速地适应危机，因此不得不说服人们买东西，改变基本制度，甚至创造充满乐趣的新意识形态。19世纪末的经济危机解决了商品间接产生的多余垃圾与过度消耗的资源，却使环境为此付出了相当大的代价。⑥"

当然，真正的马克思主义经济理论的分析，是从最后的结论到整个资本主义体制固有的矛盾与自毁机制。马克思与他的伙伴恩格斯论述了阶级斗争，反抗资产阶级将资本紧握手中，并认为资产阶级对劳动者的剥削将无可避免，资本主义必然被推翻，以社会主义社会取代之。现在，准马克思主义者（quasi-Marxist）坚称，劳动阶级被精明的资产阶级哄骗成愚蠢的消费者，但是坏人终有受到报应的一天，因为失去控制的消费主义已经快把环境破坏殆尽了。无论如何，批评市场资本主义的学者的确说对了一点，不管其影响真的有害与否。

不论多小、多普通，Hello Kitty 都是一个有趣的案例，证明了我们以享乐方式打发空间的需求。从大的方面来看，即便是从三丽鸥这样的企业或从整体市场取向的经济体系来说，说服理性的人们购买、消费，然后再买相同产品的翻版或进阶版，绝对是必要的手段。富裕社会中有一大部分女性消费者靠 Hello Kitty 填补空虚，暂且不论手表或珠宝等豪华的 Kitty 精品，三丽鸥的大部分产品都是讨小朋友喜欢的便宜玩具，到最后不是被压箱底，就是沦落到垃圾掩埋场里，变成名副其实的猫砂。

很自然的，有些儿童发展专家被放纵的消费主义如何扭曲儿童价值观吓到快昏倒。一位儿科医师在 2000 年的《新加坡医学协会期刊》

中描述我们在前几章提到的事件。

快餐连锁店外面放着一个招牌，表示Hello Kitty从此时开始售卖，我看见许多人站在牌子后面排队。我的同事注意到办公室里有几名员工因为排队买娃娃而上班迟到。很多快餐店外面的垃圾桶里满满都是原封不动的食物，因为排队的人一旦得到玩偶后，食物就变得毫无用处了。有些父母亲觉得表达对孩子的爱就是给他们大量的礼物，他们满足孩子的每一个愿望，这种现象借由极度成功的电视广告更加严重，小孩子沉迷于看到广告就想买的欲望，身边的消费者也对此施加了压力，家长们认为对小孩的要求让步就是对小孩好。⑦

我们在前文中提到过，从日本保守的社会评论家到亚裔美籍的表演艺术家，Hello Kitty批评者遍及多个领域，现在还要再加上一种人，那就是过度消费主义的批判者，他们担忧“要很多，浪费很多”的高度市场经济会破坏地球环境，并使我们在寻求形式、即时快感或盲目地追求新奇之余，损害我们的价值观。美国消费者当然首屈一指，站在这个潮流的最前线，根据一项资料显示美国人的花费习惯：“自从1950年以来，光是美国人用掉的资源就比生活在他们之前的全世界人

口用掉的还多。每一个美国人一年用掉高达 20 吨的基本原料，一年丢弃 700 万辆车，每小时丢弃 200 万个塑料瓶，他们一年丢掉的铝罐足以制造 6000 架 DC-10 客机。”⑧

许多评论家认为这一潮流正在高速发展之中，因为越来越多的公司设计抛弃式商品，或除了方便、新潮、好玩以外没有其他必要目的的产品。

许多被丢掉的东西都是包装，我们早已习惯所购买的商品消耗过多的包装材料，被过度包装。但事实上不仅仅是包装，我们发现很多以前被认为是耐用的产品也很快就出现在垃圾桶里，包括手表、电话、剃须刀、笔、医疗与医院器材、打火机以及照相机。通用电气与 GTE 公司出售灯泡烧掉以后就可以丢掉的 25 美元台灯，Black & Decker 也在卖抛弃式的旅行用熨斗。从营销的角度来看，“可抛弃式”就是一棵摇钱树，它把“使用”和“用光”行为合并，助长贪得无厌的市场。⑨

因为三丽鸥创造了一个简单却强势的流行设计，为大家带来了一点乐趣、时髦新奇或舒适感，就控告三丽鸥犯下反人性的罪行大概有点不太公平，他们不过就是想要赚钱，赚大笔大笔的钞票，而且他们

有权利这么做。但是话又说回来，Hello Kitty 象征着一种怪异的失控物质主义，这个世界不一定需要 2 万多种 Hello Kitty 产品，但是富裕的经济体系的确需要消费者毫无警戒地多花一点钱买个 Hello Kitty 烤面包机，或买件有企业商标的 T 恤，或者买一辆功能多到用不完的 SUV，只因为隔壁的讨厌鬼也有一台。像美国或日本那样的大规模经济往往得靠消费者掏腰包购买超过 60% 的生产量，这表示企业主必须与大批的营销研究员、广告商联合起来，不停地生产，而且更重要的，必须不停地设计人气商品，把所有的信用卡持有者囚禁在“持续追求下一波流行商品”的圈圈里。

说来说去也没有什么大阴谋，每一家提供商品或服务的公司到头来都是被利润所驱动，但是综合所有现象，我们得到以下结论：大规模经济有点沉溺于消费者持续并强势扩张的消费行为，而且以此确保财富继续攀升。如此说来，这个世界果真需要 Hello Kitty 与其他优秀的形象设计，以迫使人们消费、消费、再消费。

都 是 设 计 惹 的 祸

或者设计不像我们想象的那么邪恶，也许是那些渴望美丽的消费者惹的祸。《纽约时报》商业版专栏作家维吉妮亚·帕斯楚（Virginia Postrel）提到："基于（古时候）微量的稳定性与生计，人类借由仪式创造并满足对美感的需求，利用日常生活对象制造个人装饰品。五千年前，居住在瑞士沼泽地区的石器时代织布者在他们的纺织品中编进细致繁复的多彩图案，并用果实的籽串编成编珠布。这些文物并没有功能，也没有任何迹象显示这是个只有低等需求的社会。"[10] Hello Kitty 的国际性成功是个标准的案例，证明"设计"超越产品的功能或满足意义，在企业与产品营销之间的经济竞争中扮演着日益关键的角色。因为 Hello Kitty 正符合 30 年代工业设计大师哈罗德·范多伦下的经典定义："设计基本上是利用线条、形状、色调、颜色与质感，来激起观看者情绪反应的艺术。"[11]

在 20 世纪七八十年代，"功能"是最受宠的卖点，企业花上很长一段时间试着根据性能表现、独特的科技优势以及功能性来区分他们

的产品，一旦产品设计达到特定等级规格与合理价位之后，就会雇用设计师来做最后的修饰，这里改一点，那里加一点，但都是微小的样式改变，不影响到商品内容。我们可以确定地说，今天，“设计”是许多国际商品种类区分的主要依据，产品品质上其实没什么大的差异。就汽车制造业来说，丰田和本田在制造方面当然还是要比福特或通用汽车享有更多优势，但这些公司现在会花更多时间寻找最佳的设计或感觉以便从众多国际品牌中脱颖而出。在数码产品方面，韩国首尔的某家小公司制造的 MP3 播放器和索尼公司的产品在基本构造上不会有太大的差距，同样的情况也适用于各式各样的个人计算机、打印机与手机。因此，很多大大小小的厂商不惜花上许多时日想出一个所向无敌的设计，由此才能在消费者之中达到惊天动地的效果。

日本企业的优质产品在国际上一向倍受尊敬，即使经过日本国内十几年的经济不景气，这项优势依旧存在，然而他们在产品设计上的卓越能力大概并不为人所知。暂且不论 Hello Kitty，让我们来看看索尼。他们的产品设计师以一款银色与紫色的笔记本电脑在计算机界引起了轰动，这批产品以独特的镁合金外壳俘获人心，在 90 年代末期，除了苹果的 iMac 之外，没人能在北美及日本造成如此震撼。当然，如果你知道日本消费者能从产品的外在包装得到多少美学乐趣，就一点

也不难了解其中原因，到日本随便一家百货公司的食品区逛一逛，很快就会得到印证。

琳琅满目的食物，从饼干、米果到小蛋糕，通常都是一个个单独包在闪亮点缀的塑料袋里，然后再装进另一个有分格的彩色漂亮纸盒中。每到送礼季节就大受欢迎的烟熏、熟食肉类食品加上各种奶酪或一瓶酒，被装在看起来很贵的厚塑料真空包装里，然后再放到包着布或塑胶气泡的厚分格盒子或竹篮。有一位作家针对这个主题写了一整本书，称之为日本的“包装文化”[12]。换句话说，产品的外观呈现方式与设计，从感性上来说对日本人相当重要。西方对这种行为的概念是把包装视为遮盖内在物的工具，然而在日本人眼中，包装的功能是使物品更加精致，添加光秃秃的东西无法表达的涵义。[13]

例如，Hello Kitty 的粉红色牙刷能让小孩子跃跃欲试，显然，三丽鸥很幸运能拥有一个国际当红偶像的肖像权，但也同时提供给我们一个最佳范例，解释“设计”如何扭转乾坤，不管是销售面包机或是 DV 机。然而“可爱”并不是达到目的的唯一途径。某些设计评论家阐明了消费者从同一产品上感受到的美学价值，往往因人而异。

美学当然包括美丽，但是我们对何谓美丽充满了含糊的定义。如

果不把文化或背景因素列入考虑，人们会认为平滑的表面以及特定颜色组合算是漂亮。除了这些生理上的直觉之外，还有更大一部分是受环境背景影响的美学概念。有时候看起来新奇的东西很有趣，有时候熟悉的东西令我们感到舒适，这均与美丽的理想概念无关。有些设计通过个人或文化上的情感联想来吸引观者，也许经过一段时间后，我们会更加欣赏某些既有的美学元素，或是通过探索更多的图形并深入了解后，我们会更喜欢某种设计。有些风格则从引喻或小聪明上赢得人心。美学不是绝对的东西，而是一个发现的过程——一种经由试错与反复试验的搜寻过程，寻找感动或欣喜的体验，这个过程带有开放式的结局并颇具竞争性，过程中的判定标准总是由主观决定。[14]

Hello Kitty 对消费者似乎有多方面的影响力，她散发出的多重意义对有些人而言是私人与文化的，对其他人来说则是讽刺与颠覆的。如同我们之前提过，网络上有一大堆网站利用三丽鸥的宝贝猫来推销色情、支撑其政治见解、证明女性主义者雄辩的主张，甚至于达成宗教目的。就连猫咪之间也颇有差异：对小女孩和少女而言，Hello Kitty 可爱又窝心；对美国、日本的 30 多岁母亲来说，Hello Kitty 引出了怀旧的心情，令人回想到童年的纯真；还有其他人纯粹因为 Hello Kitty 很

酷，所以他们也想加入 Kitty 阵容。

失 败 品 牌 的 反 思

尽管 Hello Kitty 到目前为止表现杰出，但是大家还是很怀疑这只猫咪的一双短腿是否能真的再走几十年，维持她红遍天下的优势。有太多太多的故事讲述了一个简单动人的设计引爆国际狂热却在不久的将来成为历史垃圾堆中的失败品牌，其中最具代表性的例子无疑是“微笑脸”（Smiley Face）表情。一个黄色的圆形，里面有黑色粗线条的微笑加上两个圆圆的小黑点眼睛，20 世纪 60 年代末，这个符号在市场上引起狂热的始末就是一则很神奇的故事。它的创造者哈维・罗斯・鲍（ Harvey R. Ball ）是一名独立商业图像艺术设计师，来自美国马萨诸塞州。1963 年，他替当地刚刚经历合并、士气低落的保险公司设计了一个传奇的“微笑脸”商标。这家保险公司的老板请鲍配合他们公司内部的“友谊”号召活动，设计一个专属的企业标志，希望这个标志可以印成圆形徽章，印在名片、卡片和壁报上，以便增进办公室的活泼氛围与员工的团结。鲍于 2001 年过世，专门纪念他与 Smiley

的网站有这样一段描述:“鲍画了一个微笑的嘴巴，但看起来不是很满意，所以就加上两只眼睛，一个大一个小，于是成了一张微笑脸。他后来回想起这张图，大概花了十分钟就完成了，他在整个推销活动中只赚了240美元的薪酬，之后就再也没有因为他的Smiley设计赚取过一毛钱。”微笑脸后来扩展到该企业之外，成为了一项独立设计。哈维・鲍的设计在20世纪70年代初引起一股狂扫全国的风潮，到了1971年，Smiley成为全国最热卖的表情设计商品。据估计，光是圆形徽章就卖出了5000万个，还有其他无数种印着Smiley的商品。后来Smiley的人气逐渐衰退，等到70年代中期，这股短暂的潮流就烟消云散了。⑮

鲍从来没有想到要注册Smiley的版权，你可以说那是20世纪的商业愚钝，或是令人钦佩的艺术家品质。不管怎么说，由于该表情未经注册，它就渐渐地进入了市场中，到了60年代末期，制造商已经把Smiley印在耳环、台灯，甚至卡地亚的产品上。但不知为何，这个表情设计在发展过程中丧失了持久力，有些人说是因为某些公司在表情上加了一句“祝你今天顺利!”的标语，搞砸了气氛，过度曝光当然也是原因之一。到后来，这个没有企业管控的流浪儿，因为缺乏协调性的营销计划来保持鲜活，无法控制营销节奏，也不能适应善变的消费

者口味而销声匿迹。基本上旨在烤饼干、交朋友的 Hello Kitty 会不会也落到这般下场呢?

史努比(SNOOPY)的经营之道

不可否认，三丽鸥创办人辻信太郎在东京被视为营销的传奇人物，有一个对手甚至称他为“卡哇伊之神”。他的确是日本人里最能与华特·迪士尼相媲美的人物，而且对于他能够打造一个大众营销与授权体系来支援 Hello Kitty 的营销，大家都深表敬佩。然而，当我们与当地一些他的对手谈过之后，发现他们都怀疑 Hello Kitty 的光荣时代是否已接近尾声，除非该品牌能有戏剧性的重新构思，另外一个急迫的议题是辻信太郎退休后，情况会有什么样的转变。尽管辻信太郎仍然非常健壮，但他毕竟已经年近高龄，能在三丽鸥掌管大局的时间不长了。大家都知道他的独子辻邦彦早已被训练为接手公司的有力领导人，2002 年底，拥有丰富的海外经验又说一口流利英语的辻邦彦晋升为执行副总裁，这当然不会是个简单的大权转移，辻信太郎在三丽鸥里像神话人物般被崇拜，而且公司内部决策过程非常中央化，说难听一点，

就是总裁独裁或上层垄断，而另一位东京的营销专家过邦彦则坚持必须用更系统化的方式经营公司，评估 Hello Kitty。

有这么一位愿意公开讨论三丽鸥困境的对手，那就是联合媒体株式会社的管理总监岩渊秀俊。联合媒体株式会社是日本推销并授权《花生漫画》人物的公司。过去几十年来，岩渊秀俊曾经与消费品巨商宝洁和日本花王公司合作。他曾旅居洛杉矶与纽约，年轻时靠读《花生漫画》增加英文词汇、语句知识，并从中学习查尔斯·舒尔茨的讽刺幽默与家庭价值观。

三丽鸥刻意保持简单的 Hello Kitty 造型，联合媒体则针对日本消费者推出《花生漫画》人物新造型，尤其是史努比。在销售总额与人气上，史努比往往落在 Hello Kitty 之后，尽管差距并不太大。同时，岩渊秀俊与他的员工费尽心思地把《花生漫画》与正面教育以及家庭价值观联系到一起，他们曾与日本著名钢琴家小原孝合作灌录了一张《史努比钢琴集》的 CD，其中包括受花生人物启发而创作的曲子，并出版日英双语的花生连环漫画书，书中还特别加上日文译注解释人物的深层涵义。联合媒体当然有很完善的授权网络以促销商品，并因此大赚特赚，然而怎么也比不上三丽鸥的规模。你可以在冰淇淋连锁店内买到史努比的联合促销商品，也能买到武士装束的史努比，或三菱

帕杰罗的迷你史努比版，一个“空战英雄”飞行员史努比坐镇在 SUV 的后备胎上。

然而联合媒体的核心策略大多是将史努比与非物质主义的价值观联系起来，岩渊秀俊说：“史努比和 Hello Kitty 标榜的是不一样的生活形态。Hello Kitty 迷们手提 LV 包包，戴着巴宝莉围巾，而日本的史努比迷们则爱穿戴二手服饰。”[16] 他还表示，好处是史努比拥有更大的消费者市场，并不局限于给小孩买 Hello Kitty 的有钱人。与三丽鸥不同的是，联合媒体严格管制他们的营销渠道，并很小心地不让花生人物得到太多商业曝光，岩渊秀俊说：“我们并不想在一夜之间变成日本最大的人物商品公司，我们宁愿慢慢地增加交易量。”并附和辻信太郎之前提过的概念说道：“品牌有点像气球，你不想吹太快，不然一下子就会爆掉。”尽管岩渊秀俊非常崇拜辻信太郎，但他还是认为三丽鸥应该要尽快采取一些系统性的手段来做营销，而不是像过去一样靠直觉，他说：“他们必须考虑到十年后的今天该怎么做。”他也提到，严谨的市场调查发现消费者崇拜 Hello Kitty 的原因可归纳为：“不知道！只知道 Hello Kitty 真的很珍贵、可爱而已。”他建议，终有一天三丽鸥得想出办法来给这只猫下定义，以便与顾客建立更具体的关系。也许他们应该利用明星喜欢 Hello Kitty 的优势，发展一个新的营销诉求，主打

二三十岁的有名女性艺人，让年轻的女性消费者在嘉许她们的艺术或流行文化成就之余，间接联想到 Hello Kitty。

Hello Kitty 与商业文明

影响 Hello Kitty 能否继续走下去的因素当然多到数不清，包括三丽鸥的营销决策、多变的消费者价值观等，就算一家公司费尽苦心想维持魔法的效力，谁也难说一个品牌能不能再撑二三十年，因为连现代营销专家也无法准确预测流行风潮的“引爆点”何时会发生。另外一个更确切的问题是，“卡哇伊”可不可能持续成为重要的美学价值观，并继续引起日本及欧美营销专家的兴趣。为此，营销公司得找出其中的奥秘，然后努力把有潜力的情感因素与他们的商品紧紧联系起来。性感大概永远都会是个卖点，讽刺、感动以及其他我们还没发现的营销策略也会有所帮助。

然而，“可爱势力”不论是被拿来出售最新的豆豆娃，还是用来推广食物搅拌器的独特设计，它们都会神不知鬼不觉地混进现代市场中。事实是，从某个程度上来说，我们都需要看起来可爱的东西，靠设计

中灿烂耀眼的微笑脸蛋来弥补我们在消费社会中俗气、商业化而且疏离的生活。当然，这并不表示我们反对经济繁荣，毕竟有钱还算是一件好事，但缺点是我们多少都知道，在富有稳定的社会中求生存也不是件易事，因为大家每天都在遭受商业形象的冲击，告知我们真正理想化的生活形态应该是怎样的。20 世纪末的最后十年中，大众媒体与流行社会学、心理学界争相探讨起一个新兴的概念——“购物狂”，把富裕和流行感冒合并起来，构成了这个词的涵义，基本上是指一种过度消费的流行病，个人受铺天盖地的促销活动影响，感到无法抑制的消费欲望，想要在购买人潮中努力血拼，以免落在他人之后。

比较轻微的症状大概会引起愚昧的冲动，花 7 万美元买一辆大概永远也不会开出纽约近郊或时髦东京西郊的保时捷 Cayenne S 系列 SUV；或者受某些观念的误导，我们会屈服于小孩的每一个消费欲望以表示做父母的爱，他们到最后会有一屋子的 Hello Kitty 小礼服或一大堆风火轮小车轨，多到可以横跨日本东京湾上的彩虹大桥；又或许我们这么做，正是替他们买了一张一辈子也用不完的消费快车车票。如果不幸感染了恶性病毒，原本理性的消费者会踏进永无休止的黄金鼠滚轮里，他们负债累累，买一堆平常买不起的东西，然后努力加班还债，做到昏迷不醒，于是再也无法享受他们渴望的东西。在高速消费的富

裕经济体系之下，将人类生命过程中的仪式，例如生日、季节转换以及各种宗教性与民间假日变成送礼时节，或更正确地说，是一种社会性的消费义务。

接下来，在我们渴望的理想生活形态与现实之间还有一种衔接不上的误差，就以现代日本为例，对此毫无接触的西方人大概仍以为日本是茶道之乡，有具有仪式感的艺术，如歌舞伎和插花艺术。当然，我们在日本还找得到这种高尚的文化，但是日常生活却跟这差了十万八千里。日本上班族男女们在每天的上下班途中，眼见的几乎都是电车上穿泳装的辣妹卖三级漫画的广告、时尚杂志封面上几近完美装扮的模特儿、香烟广告里的外国年轻俊男冲浪者，以及畅饮麒麟Lager 或朝日啤酒的健壮中年名人。新宿和涩谷的都市夜景被电子广告牌与巨大的霓虹灯照亮，到处都传递着刺激消费的信号。

有些人可能还会提到美国纽约市上东区和上西区如何逐渐演变成迷你商场，随着全国连锁巨人百视达录影带店和邦德书店将独立零售商排挤出市区后，整个街景的感觉也变调了。或者有人会不停争辩美国郊区的劣质生活，大卖场和拥塞的交通迫使人们连空闲时逛个街都得在车子里坐上几个小时。某位作家针对这个现象在书中写到：“1986年美国的初高中数目仍然超过消费商圈。15 年之后，我们的商圈数目

却超过中等学校的两倍。在这个‘购物狂’的时代，消费商圈已经取代教会成为文化价值观的象征符号。事实上，高达 70% 的人每星期都去逛百货公司，比去教会做礼拜的人多，我们的‘哥特式大教堂’就是大卖场。”⑰

列举出这些现象的目的并不是要咒骂消费主义，实际上全世界有很多人都跟随亚里士多德留下的忠告：“凡事适可而止。”买穿着夏威夷草裙、晒得黑黑的 Hello Kitty 娃娃给小孩的家长们，还是可以培养出心理健康的下一代。而且事实上，三丽鸥打造的可爱风格的确相当吸引营销人员的注意力，在某个方面较为优秀的设计真的可以建立起我们与商品之间的情感交流，这正是营销领域越来越关注的焦点之一。

当然，日本人既没有发明“可爱”，也没有专权垄断所有甜美窝心的东西，但他们将此发展成几近完美的营销工具，或者说引起强烈渴望、舒适、感动、怀旧等情绪的策略，往往刺激消费者毫不犹豫地掏出腰包。Hello Kitty 是一个国际现象，而且对所有反对她所引发的可爱情绪的批评者来说，她是目前比较发人深思的品牌之一。

你可以嘲笑 Hello Kitty 所引发的全球狂潮，也可以反对她，但对营销理论有好奇心的人而言，这只猫背后蕴含了日本的流行文化以及

人类为何喜欢这种东西，我们为何如此消费等问题，我们不能真正忽视她的存在，因为这只头戴蝴蝶结、脸上有纽扣鼻、没有嘴巴的猫科动物，已经成功地把世界上数百万消费者串联在一起。她是一个颇具深意的宝库，是消费主义的具体表现，更何况，现在才来抵抗她只会落得徒劳无功罢了。所以我们将探索 Hello Kitty 的旅程在此划上句号，祝福她一路顺风，与妹妹咪咪分享美味饼干，与她最好最好的朋友们（小个子兄弟 Tim 和 Tammy、小地鼠 Mory、小浣熊 Rory、小熊 Tippy、泰迪小熊 Tiny Chum）以及三丽鸥全体小可爱们快乐地玩耍，继续成功地完成品牌使命！

注释

①这些东西真的存在，请参观“圣异消费文化博物馆”网站 http://www.indiana.edu/~wanthro/museum.htm（04/15/2004）。

②布莱恩·麦克维（Brian J. McVeigh），《Hello Kitty 如何将可爱、酷炫与时髦商品化：日本的消费乌托邦与控制力》（*How Hello Kitty Commodifies The Cute, Cool and Camp: Consumutopia versus Control in Japan*），《物质文化期刊》，5 卷（2）：第 225–245 页（2000 年）。

③联合国开发计划署（United Nations Development Program），1998 年人类发展报告（*Human Development Report*）。

④关于这派批评市场资本主义者的学者文章，请参阅此网站归纳的多项资料连结 http://www.globalissues.org/TradeRelated/Consumption.asp（04/20/2004）。

⑤班·拜帝康，《媒体垄断》（Ben H. Bagdikon，*The Media Monopoly*），波士顿：Beacon Press，2000 年，第 185 页。

⑥理查·罗宾斯，《国际问题与资本主义文化》（Richard Robbins，Globol Problems and the Culture of Capitalism），伦敦：Pearson，Allyn and Bacon，1999 年，第 210 页。

⑦肯尼·莱恩医师，《Hello Kitty》（Dr Kenneth Lyen，Hello Kitty），《新加坡医学协会期刊》，32 卷第 2 期，2000 年 2 月。

⑧关于更多“购物狂”（Affuenza）的统计资料，请参观美国公共电

视网站：http://www.pbs.org/kcts/affluenza/diag/diag.html（04/22/2004）。

⑨史都华·尤恩，《浪费很多、要很多：全面消费追求风格》（Stuart Ewen，*Waste a Lot, Want a Lot: Our All-Consuming Quest for Style*），文章网页 http://www.theexperiment.org/articles.php?news_id=999（04/22/2004）。

⑩维吉妮亚·帕斯楚，《美学经济：美丽并非肤浅》（Virginia Postrel，*The Aesthetic Economy: Beauty is Not Skin Deep*），梅肯研究院，1999年第4季：第14页。

⑪同⑩，第12页。

⑫乔伊·亨得利，《包装文化：日本和其他社会的礼数、呈现与势力》（Joy Hendry，*Wrapping Culture: Politeness, Presentacion, and Power in Japan and other Societies*），牛津大学出版社，1993年。

⑬同⑫。

⑭维吉妮亚·帕斯楚（Virginia Postrel），前揭书，第14页。

⑮欲详细了解哈维·伯尔（Harvey R. Bill），请参观网站 http://www.worldsmileday.com/（04/20/2004）。

⑯岩渊秀俊，个人访谈，2002年10月。

⑰约翰·格拉夫等，《购物狂：全面消费的流行病》（John De Graaf, David Wann, and Thomas H. Naylor，*Affluenza: The All-Consuming Epidemic*），Berrett-Koehler 出版社，2001年。

本书是对Hello Kitty的诞生成长和三丽鸥的经营策略的全景式分析记录。作者以Hello Kitty的成长进程为主线，通过对三丽鸥创始人、Hello Kitty之父辻信太郎，Hello Kitty第三代设计师山口裕子，三丽鸥欧美、日本相关运营负责人的独家访谈以及相关资料，替这只影响力遍及世界的可爱"无嘴猫"述说她的秘密，并深入剖释了三丽鸥的全球品牌经营策略，以及Kitty作为日本"卡哇伊"文化符号背后深切的经济与文化价值。

一本品牌建立指南加传记的绝佳好书。人物造型商品是个逐渐成长、成熟的复杂商业范畴，有心进军"品牌建立"的"武士们"绝不可错过此书探讨的品牌策略。

——日本奥美广告公司总经理兼代表处经理　马克·布莱尔

第一份研讨日本新型文化产业的深度调查，如果要一窥日本文化的相对优势：影像、设计、艺术敏感度以及简约主义如何重组为成功的品牌策略，这便是一本不可不读的书。

——美国加利福尼亚大学洛杉矶分校日本研究与美日关系教授　罗纳德·摩尔斯

作者成功地解释了Hello Kitty 的国际现象，以深入详尽的流行文化观点平衡记述了这只日本"无嘴猫"的乐趣与深度。

——美国夏威夷大学人类学系副教授　克里斯蒂娜·矢野

图灵社区：iTuring.cn
热线：(010)51095186转600

分类建议　经济/文化读物

人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn



ISBN 978-7-115-36977-2

定价：48.00元

看完了

如果您对本书内容有疑问，可发邮件至contact@turingbook.com，会有编辑或作译者协助答疑。也可访问图灵社区，参与本书讨论。

如果有关电子书的建议或问题，请联系专用客服邮箱ebook@turingbook.com。

在这里可以找到我们：

微博@图灵教育：好书、活动每日播报

微博@图灵社区：电子书和好文章的消息

微博@图灵新知：图灵教育的科普小组

微信图灵访谈：ituring_interview，讲述码农精彩人生

微信图灵教育：turingbooks